

# Où sont les femmes?

**L'ouverture du chantier de réflexion sur "La place des femmes dans l'encadrement" sollicite la participation de nombreux salariés et suscite beaucoup de réactions. Point commun y consacre un dossier de 4 pages.**

- Anne Delavaud, chargée du projet, en explique les tenants et aboutissants (page 3).
- Gérard Andreck livre son regard d'homme et de directeur général (page 4).
- Sept femmes et un homme s'expriment en toute liberté (pages 5 et 6).

Le personnel de la Macif est composé de femmes à 62 %. Elles sont pourtant sous-représentées dans les postes d'encadrement et de direction. Ce déséquilibre, aux allures de paradoxe pour une entreprise de pointe, n'est pas nouveau. Mais ses raisons profondes en demeurent floues. Pour les comprendre, le directeur général vient de commander une étude sur la place des femmes dans notre encadrement. Cette mission, il l'a confiée à une femme, Anne Delavaud.



Anne Delavaud.

"La première étape, explique-t-elle, était de constituer un panel de salariées pour recenser ce qui peut poser problème. Les femmes sont concernées au premier chef et doivent donc pouvoir s'exprimer librement." Un appel aux volontaires a été lancé à toutes les femmes de l'entreprise début novembre. Près de 500 se sont portées candidates. Sept par région (plus le siège social) ont été choisies pour être les porte-parole de leurs collègues, cadres et non cadres, issues de tous les métiers et de tous âges et ancienneté. Par trois régions à la fois, elles vont maintenant être réunies en séminaires. Par ailleurs, des entretiens individuels ont commencé pour entendre le directeur général, les directeurs régionaux, le directeur des ressources humaines, des femmes syndicalistes, des chefs d'établissement... En parallèle, une étude statistique interne est menée. Elle permettra d'obtenir une photographie exacte

de la représentation hommes/femmes au cours des dernières années.

## C'est aussi un problème de société

Deuxième phase : construire des propositions. A ce stade, la mission va s'élargir pour se tourner vers l'extérieur. Comment ? En interrogeant des spécialistes, psychologues et sociologues, et en observant des entreprises ayant travaillé sur le sujet. "Nous allons rencontrer des gens d'IBM, d'EDF, ou de La Générale Electrique, précise Anne Delavaud. Le manque de femmes dans les postes à responsabilité dépasse le cadre de la Macif. Il n'y a pas que des explications internes, c'est aussi une affaire de comportement individuel et un problème de société. Nous devons nous resituer dans un environnement général et étudier les exemples à suivre ailleurs, y compris à l'étranger. Je pense à la Suède, où les femmes ont aujourd'hui

l'un des taux d'activité les plus élevés d'Europe." Comme l'étude statistique et les entretiens individuels, cette enquête externe est réalisée en relation avec la DRH.

"Maintenant que tout est en place pour une vraie réflexion, il faut aller vite, prévient Anne Delavaud. Un rapport doit être présenté au Comité national technique (CNT) en mai 2003, puis une information sera donnée au CCE un mois plus tard. Ce rapport retracera la synthèse de nos travaux et énoncera des propositions de solutions." Ensuite, il restera à organiser le suivi du projet. Si le besoin s'en fait sentir, un cercle permanent de réflexion et de propositions sera créé. "C'est alors que nous commencerons à faire les comptes, conclut Anne Delavaud. Combien de femmes cadres de direction dans trois ans, dans cinq ans ? Et dans quelles conditions ? C'est la grande inconnue."

# “ Les femmes portent un regard neuf et différent sur l'entreprise ”

**Gérard Andrek, directeur général, explique pourquoi la Macif s'est engagée dans ce chantier.**

**Point commun : A la Macif, le déséquilibre entre le nombre important de femmes et le peu de femmes cadres existe depuis longtemps. Qu'est-ce qui aujourd'hui vous a décidé à agir ?**

**Gérard Andrek :** Bien que notre Mutuelle soit sûrement l'une des rares entreprises à appliquer, de façon stricte, les mêmes critères de classification et de rémunération pour tous ses salariés, hommes ou femmes, je me heurte à l'incompréhension et aux attaques des élus, qui font à la Macif le reproche de ce déséquilibre. Il est vrai que ce constat de sous-représentation n'est pas satisfaisant. Face aux critiques répétées, face à l'illogisme de la situation, je voulais savoir.

**P.C. : Si la Mutuelle est irréprochable en matière d'égalité professionnelle, quels sont alors, à votre avis, les freins à la promotion des femmes ?**

**G.A. :** Il ne s'agit pas de porter des jugements, mais de comprendre les raisons objectives du manque de femmes aux postes d'encadrement. Cela étant dit, je vois au moins trois freins à leur évolution de carrière. On peut le déplorer, mais la “tradition” veut qu'il soit plus difficile de percer en tant que femme, une opinion partagée par certaines femmes elles-mêmes qui se mettent toutes seules cette sorte de pression. L'aspect familial joue également beaucoup et je pense

principalement aux enfants à élever, ce qui demande une grande disponibilité. Enfin, la progression professionnelle d'une femme peut parfois provoquer des problèmes de couple, notamment des réactions que l'on qualifie généralement de “machistes” de la part des conjoints.

**P.C. : A travers le chantier que vous lancez, la Macif cherche-t-elle à montrer l'exemple ?**

**G.A. :** Non, mais elle cherche à être exemplaire dans son comportement en garantissant l'objectivité de l'ascenseur social. Cette exemplarité, nous la trouverons dans la recherche dynamique de solutions plutôt que dans une application non reprochable, mais passive, des textes.

**P.C. : En quoi la présence de femmes aux plus hauts niveaux d'encadrement peut-elle être une plus-value pour notre entreprise ?**

**G.A. :** Il est clair que les femmes peuvent apporter un regard neuf et différent sur les problématiques de l'entreprise ainsi que sur les réponses à y apporter. Dans un échange entre

cadres responsables, il est important d'avoir des éclairages et des points de vue qui correspondent, il faut le rappeler, à ceux de plus de 50% de la population !

**P.C. : Qu'avez-vous à dire aux femmes de l'entreprise ?**

**G.A. :** Je veux d'abord les prévenir que nous ne trouverons pas de solutions miracles. Dans le meilleur des cas, notre recherche aboutira à des réponses partielles. Le meilleur moyen d'avancer sur ce dossier, c'est encore que celles qui se sont portées volontaires jouent le jeu de façon à identifier le plus clairement possible les freins ou handicaps externes et internes. Seul un échange franc et loyal peut nous faire progresser. Je souhaite préciser également qu'à l'occasion du lancement de ce chantier, je n'ai ressenti aucune opposition, ni à la direction des ressources humaines, ni de la part du Comité national technique, ni au Siège et que chacun à son niveau et dans son environnement a souhaité se placer dans une démarche de progrès. Notre entreprise se veut moderne et humaine. Elle va essayer encore une fois de le démontrer.

## Des chiffres qui parlent

**A la Macif, la classe 12 correspond à la fonction de cadre technique sans responsabilité d'encadrement. Jusqu'ici, pas de problèmes pour les femmes, elles représentent 60 % de l'effectif. En classe 13, elles sont encore 40 %. Le vrai déséquilibre intervient dès la classe 14, premiers postes décisionnels**

**impliquant des responsabilités importantes et de la disponibilité : là, elles ne sont plus que 30 %. En classe 15, le taux tombe à 20 %, puis à 14 % en classe 40. En classe 50 et plus, la Mutuelle ne compte plus que 6 % de femmes.**

(Source : bilan social 2001).

# Paroles de salariés

**Il et elles ont accepté de livrer leurs premières impressions sur la place des femmes dans l'encadrement de la Macif et sur la place des femmes en général. En toute simplicité et en toute sincérité.**



**Florence Andry, responsable communication en Gâtinais-Champagne**

Je trouve cette démarche intéressante. Mais encore faut-il que cela ne tourne pas à la caricature ! La notion de parité m'exaspère. Je trouve d'ailleurs que cela dessert plutôt les femmes. Le féminisme est un faux combat. La seule égalité à rechercher, c'est celle des chances. Car je revendique notre différence, tout comme notre complémentarité. La femme a un rôle à jouer dans l'entreprise au plus haut niveau. A compétence égale, elle devrait réussir à monter dans la hiérarchie, tout autant qu'un homme. Et pas forcément à certains postes, réputés plutôt “féminins”. J'espère donc que cette démarche contribuera à permettre aux femmes qui le souhaitent et qui ont les qualités requises d'évoluer dans tous les métiers. Mais aussi et surtout à modifier le regard et l'état d'esprit de certains hommes ! Car la Macif n'est pas, en la matière, un cas d'espèce. Mais elle a en tous les cas le mérite de soulever la question...



**Danielle Héron, directrice OPGA en région Centre**

Ce groupe de réflexion arrive bien tard. La Macif qui a souvent été pionnière n'a pas excellé dans ce domaine. Ce chantier doit être replacé dans un contexte historique. Nous avons été quelques-unes à devoir ouvrir la voie et cela n'a pas toujours été simple, la Macif n'étant que le reflet de la société. Il faut se souvenir qu'avant les années 60, les

femmes n'étaient pas destinées aux études et la Macif a suivi ce courant. Les femmes étaient alors cantonnées aux “petits boulots”. Les premiers rédacteurs contentieux féminins ne sont apparus qu'à partir des années 70, et les cadres ont été cooptés durant plusieurs années par leurs pairs (des hommes) ! Et, pourtant, de nombreuses femmes avaient envie de s'investir professionnellement. Ce n'est qu'à partir des années 77/78 que les choses ont commencé à évoluer. Les femmes devaient tout mener de front : vie professionnelle et vie privée. C'était l'époque où les cadres devaient “briller” par leur durée de présence au travail : cela n'a pas facilité la place des femmes. Rien ne pourra changer sans une volonté commune des hommes et des femmes. C'est pourquoi cette réflexion ne peut se faire à mon avis sans la prise de parole des hommes au sein des groupes et sans une réflexion sur la notion même de mixité, chacun et chacune ayant sa part de masculinité et de féminité : nous sommes différents mais tous complémentaires !



**Marie-Odile Frémont, directrice régionale adjointe en Provence Méditerranée**

C'est une drôle d'histoire... Comment une entreprise qui a mis en place des grilles d'emplois et de salaires identiques pour les hommes et les femmes il y a quarante ans, en prônant l'égalité se trouve-t-elle dans cette situation aujourd'hui ? Est-ce vraiment uniquement une histoire de femmes ? C'est une problématique

d'entreprise qui mérite bien sûr une vaste réflexion, mais ce sont les modalités mêmes de cette réflexion qui me laissent perplexes : que font les hommes dans ce débat ? C'est l'entreprise dans son ensemble qui est concernée. D'autre part, il faudra réfléchir aussi à la notion même de cadre : que lui demande-t-on aujourd'hui ? Quel doit être son investissement ? Car si l'entreprise détecte une compétence, homme ou femme, elle se doit de l'accompagner.



**Dominique Langlois, chef de service à Macif Mutualité**

L'ouverture d'un chantier comme celui-ci est indispensable si l'on ne veut pas rester sur de simples constats ! Concernant les cadres, nous sommes toujours en lutte contre un certain nombre d'idées reçues : la disponibilité d'un cadre se mesure à l'aune de son temps passé dans l'entreprise, un cadre se doit de passer les deux tiers de son temps en réunion. Il sera aussi nécessaire de redéfinir la place du cadre dans une Mutuelle comme la Macif qui place l'Homme au centre de ses préoccupations... La Macif se doit aussi d'aller pêcher tous ceux mais surtout toutes celles qui ont du potentiel et qui ne franchissent pas le pas. Un vaste programme !



**Daniel Motte, directeur régional adjoint**

Je trouve qu'il s'agit d'une très bonne idée car je souhaiterais que l'on torde enfin le cou à ce vilain canard. Je suis fatigué d'entendre chaque année, au moment du rapport sur l'égalité hommes/femmes, que l'entreprise serait la seule responsable du fait que le nombre de femmes dans l'encadrement n'est pas proportionnel à leur poids dans l'entreprise. J'ai participé à la désignation

d'un grand nombre de cadres, mais jamais, au moment de donner ma préférence, je ne me suis posé la question du sexe des candidats, pas plus que je ne me suis posé celle de leur appartenance politique, syndicale ou religieuse. Celui ou celle qui a été choisi et je serais bien incapable de dire quel a été le pourcentage de femmes, ne l'a été que grâce à ses aptitudes, ses compétences et ses mérites.

Je résumerai ce sujet à l'intervention qu'une élue du Comité d'établissement avait faite, lors de l'examen du rapport sur l'égalité hommes/femmes il y a quelques années. Je ne garantis pas l'exactitude des propos mais uniquement leur sens : " Mais vous messieurs que j'entends depuis plusieurs minutes parler du sort des femmes et qui êtes en majorité autour de cette table, que faites-vous dans votre vie privée pour favoriser la participation de votre épouse à la vie syndicale ou associative. Vous arrive-t-il de dire à votre épouse que vous allez vous charger de récupérer vos enfants à la sortie de l'école, faire le menu du soir, faire les courses, surveiller les devoirs des enfants, préparer le repas afin que tout soit prêt lorsqu'elle rentrera tardivement d'une réunion ? Quand effectivement la parité existera réellement dans la vie privée, elle pourra se vivre à d'autres niveaux. "

Peut-on exercer pleinement une mission qui demande beaucoup d'engagements si on a pas l'esprit libre à cause de la certitude qu'une deuxième journée de travail vous attend le soir à la maison ? J'espère donc une prise de conscience collective afin que chacun, dans sa vie personnelle comme dans sa vie professionnelle, fasse un peu de chemin pour que celles, qui en ont les aptitudes, les capacités, l'ambition et l'envie, accèdent, comme les hommes, à tous les postes de l'entreprise.



**Annie Mouchez, DRH et chef d'établissement en Sud-Ouest/Pyrénées**

Cela fait des années que je travaille sur le bilan

social et force est de constater que dès que l'on arrive aux postes d'encadrement les femmes sont de plus en plus rares. Aussi, qu'un chantier de réflexion s'ouvre sur le sujet est un point positif. Je trouve intéressant de demander aux femmes ce qu'elles en pensent. Le fait qu'elles se retrouvent entre elles permettra sans doute une expression plus " libre ". Au-delà, je suis curieuse de connaître les réflexions qui vont s'engager, les solutions qui vont peut-être se mettre en place. Mais je ne suis guère optimiste, car c'est un schéma de société qu'il faut changer. Pour accéder à des postes d'encadrement, il faut aussi accepter la mobilité. Or, les femmes ont toujours suivi leur mari ou leur compagnon selon un schéma classique. Combien d'hommes accepteraient le schéma inverse pour permettre à leur conjointe d'évoluer dans son travail ?



**Nicole Monnereau, chef d'établissement en Centre Ouest Atlantique**

Volonté, disponibilité,

mobilité géographique et fonctionnelle : n'a-t-on pas répondu trop souvent à la place des femmes dans l'entreprise avec parfois des présupposés, ou quand ce n'était pas le cas, en exprimant des doutes sur la pérennité de leur engagement. Si sur la compétence on peut estimer que les femmes ont été globalement reconnues, la crainte des difficultés hypothétiques quant à leur management des hommes a sans doute été un frein supplémentaire. Il est certain que les femmes n'ont pas la

même relation avec l'autorité que les hommes. Mais peut-on en conclure aujourd'hui, avec le vécu de l'entreprise que dès qu'on leur a confié un commandement, il a été moins bien exercé que s'il avait été tenu par un homme ? Le véritable frein à la progression des femmes n'est-il pas justement dans les présupposés ?

L'analyse en cours devrait permettre de se poser cette question majeure et d'apporter enfin des réponses concrètes.



**Bernadette Parra, responsable d'un Macitel en Ile-de-France**

La mise en place de ce chantier est une idée superbe ! Ce phénomène n'est pas propre à notre entreprise mais le fait d'en parler permettra de faire avancer les choses.

Dans l'univers professionnel, il faut préciser que les hommes et les femmes n'ont pas les mêmes comportements et par conséquent pas les mêmes attentes... D'une manière générale, les femmes sont plus organisées, plus efficaces, plus concentrées sur l'essentiel. Elles sont dans l'action pour faire avancer les choses. L'une des raisons tient sans doute au fait que les femmes mènent tout de front : leur carrière et leur vie privée ! Par rapport à cela elles n'ont pas toujours le choix, à l'inverse des hommes qui choisissent eux, de faire carrière et de tout mettre en œuvre pour réussir.

Enfin, je voulais préciser deux choses : ce sont les hommes qui détiennent le pouvoir en général et parfois la confiance qu'ils accordent aux femmes n'est pas toujours pleine et entière !

*Note à l'intention du lecteur : ces témoignages n'ont pas pour objectif d'être exhaustifs sur le sujet.*