

La place des femmes dans l'encadrement de la Macif

# MUTU ELLES

La solidarité,  
ce n'est pas obligatoire  
c'est juste **essentiel**

**MACIF**

*Lettre à l'ensemble  
des salarié-e-s du Groupe Macif*

Niort, le 12 janvier 2006

Madame, Monsieur,  
Chère, Cher collègue,

« Ecoutez d'abord ce que les femmes ont à dire ». En faisant cette recommandation à ma conseillère, Anne Le Saux, j'ai voulu comprendre les raisons objectives du déséquilibre constaté entre femmes et hommes dans l'encadrement de la Mutuelle.

Notre entreprise, dans les textes comme dans les pratiques, permet en effet aux femmes d'accéder aux métiers de cadre de la même façon que les hommes.

Le travail issu du projet MuTu'Elles, dont je salue la qualité, apporte cette réponse : les femmes veulent prendre leur place dans l'encadrement de l'entreprise mais sans avoir à renier ou à revendiquer leurs différences.

Les premières mesures soutenues par le CNT vont en ce sens. Elles engagent la Macif dans un mouvement qui, outre sa dimension sociétale, s'inscrit dans une dynamique porteuse d'efficacité économique. J'en suis personnellement très satisfait car l'entreprise a besoin du vivier de compétences que les femmes représentent.

Je vous souhaite une bonne lecture et vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, Chère, Cher collègue, mes cordiales salutations.



*Gérard Andreck*  
Directeur général

# Sommaire

## MuTu'Elles Des intentions form'Elles

FICHE 1

- **3 questions à Gérard Andreck, Directeur général**
- **Des objectifs légitimes**
- **Témoignage :**  
Hélène Weinstock, présidente de la Macif Ile-de-France,  
membre du conseil d'administration de la Macif

## Une étude et une méthode rationn'Elles

FICHE 2

- **9 séminaires pour s'exprimer sans tabou**
- **Favoriser la confiance en soi**
- **Témoignages :**  
Martine Dashwood, responsable de point d'accueil en Provence Méditerranée  
Patrice Kern, responsable de point d'accueil en Rhône Alpes

## Des contributions opérationn'Elles

FICHE 3

- **Plus de 50 actions recensées en régions**
- **Un groupe national**
- **Témoignages :**  
Geneviève Minodier, chef de service adjointe en Rhône Alpes  
Stéphanie Benjamin, cadre technique en Centre-Europe  
Jean-Octave Dupont, directeur régional en Rhône Alpes

## Des décisions essenti'Elles pour la Macif

FICHE 4

- **Le Label Egalité**
- **Recruteurs : formation aux stéréotypes**
- **3 questions à Anne Le Saux, conseillère du Directeur général, chef de projet MuTu'Elles**
- **Témoignage :**  
Céline Vernhes, directrice du Contrôle de Gestion et de l'Audit en Ile-de-France

# Sommaire

## MuTu'Elles Des décisions essenti'Elles pour l'accompagnement des salarié-e-s **FICHE 5**

- Des formations à l'affirmation de soi
- Le maintien du lien avec l'entreprise en cas d'absence prolongée
- Du coaching pour les nouveaux cadres
- Témoignages :

Stéphane Watrin, conseiller technico-commercial en Val de Seine-Picardie

Laurette ClaerWeber, directrice régionale en Centre-Europe

## Une signature et une communication personn'Elles **FICHE 6**

- Un mot pour suggérer, un graphisme pour dire
- Un plan de communication interne/externe
- Témoignages :

Chantal Germain, chargée de communication pour le groupe Macif

et Florence Andry, responsable de la communication en Gâtinais-Champagne

## Le contexte et les évolutions actu'Elles **FICHE 7**

- L'égalité professionnelle dans les textes
- L'évolution sociétale
- Les réseaux féminins et les clubs interentreprises

## Quelques données catégori'Elles **FICHE 8**

- La Macif en 2002, au lancement du projet
- L'évolution à la Macif depuis 3 ans

## Des valeurs cultur'Elles **FICHE 9**

- La Macif, un acteur majeur de l'économie sociale
- La Macif, un groupe à l'activité diversifiée

# Des intentions

# form'Elles

La Macif, première mutuelle d'assurance de France, peut-elle se satisfaire de la place qu'occupent les femmes dans son encadrement ?

De cette question, clairement posée par son Directeur général dès septembre 2002, est né le projet MuTu'Elles.

Un projet soutenu par les instances dirigeantes du groupe Macif.

MuTu'Elles

## L'égalité des chances

### 3 questions à Gérard Andreck, Directeur général

**Pourquoi avoir lancé le projet sur la place des femmes dans l'encadrement à la Macif ?**

Au regard des chiffres, les femmes n'occupent visiblement pas les places qui leur reviennent alors qu'elles représentent un vivier de compétences important. J'ai donc voulu en comprendre les raisons objectives puisqu'aucune forme de discrimination volontaire n'est pratiquée dans notre entreprise : les critères de rémunération sont, par exemple, strictement appliqués de manière identique pour l'ensemble des salariés, femmes ou hommes. Ensuite, l'objectif du projet est bien sûr d'agir en recherchant des solutions tenant compte de ce que les femmes elles-mêmes souhaitent.

**Des solutions comme la "discrimination positive" ?**

Je suis, par conviction, opposé à toute forme de discrimination, fut-elle positive. Pourtant, force est d'admettre que les inégalités ne se résorberont pas naturellement. Je crois donc que c'est en adoptant une politique très volontariste que nous parviendrons à percer le fameux "plafond de verre".

Notre pyramide des âges indique qu'un certain nombre de postes à responsabilité se libéreront à court terme. Je souhaite que ce soit une opportunité pour servir l'objectif de ce projet qui vise l'égalité des chances et une gestion des compétences optimale.

## HÉLÈNE WEINSTOCK

Présidente de la Macif Ile-de-France, membre du conseil d'administration de la Macif

### Davantage de sollicitations

"Il n'y a aucune raison à mes yeux pour ne pas obtenir une juste représentation des femmes dans l'encadrement de la Macif, comme d'ailleurs dans les mandats de délégués ou d'administrateurs. Plutôt que de les attendre, il faut simplement plus les solliciter. Le projet MuTu'Elles me paraît aller dans cette direction. Je pense que les Ressources Humaines ont également un rôle fort à jouer en ce sens, de même que dans la détection des compétences. En général, quand on va vers les femmes, elles répondent ! La loi sur la parité a favorisé un changement des mentalités et les partis politiques ont dû ainsi davantage tenir compte des militantes."

### Qu'attendez-vous de MuTu'Elles ?

Que les travaux menés débouchent sur des actions concrètes et novatrices, en matière de gestion de ressources humaines plus particulièrement. Et puis, que toutes ces actions davantage ciblées vers les femmes dans un premier temps, profitent et impliquent à terme les hommes aussi.

Enfin, plus largement, je crois que l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ne doit plus être invoquée au nom d'un simple "rattrapage" social à caractère plutôt moral. Aujourd'hui, la démarche enclenchée par MuTu'Elles s'inscrit aussi dans une dynamique porteuse d'efficacité économique.

MuTu'Elles

Diverses études démontrent en effet que, dans les années à venir, les entreprises auront à repenser leur politique de gestion des ressources humaines face au choc démographique attendu et au risque de pénurie de main-d'œuvre notamment.

### Des objectifs légitimes



Contrairement à certaines entreprises, la Macif n'a jamais hésité à recruter des femmes. Mais, alors qu'elles sont 63 % parmi les salarié-e-s, elles ne sont plus que 34 % dans l'encadrement et 5 % aux postes de direction ! Sur les bases de ce constat, le Directeur général a lancé le projet "La place des femmes dans l'encadrement". Un projet confié à sa conseillère Anne Le Saux et baptisé *MuTu'Elles*.

# Une étude et une méthode rationn'Elles

Septembre 2002 - septembre 2004 :

24 mois pour rechercher et analyser les freins à la progression des femmes dans la hiérarchie, puis proposer des solutions et un plan d'actions.

MuTu'Elles

## 9 séminaires pour s'exprimer sans tabou

L'originalité de la méthode MuTu'Elles, c'est la réunion de salarié-e-s, par séminaires de 3 jours, à l'extérieur de l'entreprise. 123 femmes et 43 hommes issus des 11 régions Macif, du Siège social et des filiales du groupe ont ainsi dressé un vaste état des lieux. Ces 166 personnes représentatives de tous les métiers, âges et anciennetés, ont été les porte-parole de leurs collègues au cours de :

- 4 séminaires de femmes cadres et employées
- 1 séminaire d'hommes cadres et employés
- 2 séminaires de femmes cadres de direction
- 2 séminaires d'hommes cadres de direction.

De nombreux entretiens individuels ont été menés parallèlement avec les dirigeants du groupe, les responsables RH, les chefs d'établissement, les représentants syndicaux...

Thème inédit, organisation inhabituelle : le scepticisme a, néanmoins, vite laissé place à l'énergie constructive et à la volonté de faire avancer le projet dans l'intérêt de l'entreprise avec cette conviction : femmes et hommes sont complémentaires.

### MARTINE DASHWOOD

Responsable de point d'accueil en Provence Méditerranée

#### Un pas de géant !

"Arrivée sceptique aux 3 jours de séminaire, j'en suis ressortie confiante et motivée. Eu égard à l'étendue du sujet, la méthode m'est apparue efficace car chacune d'entre nous a fait part de son expérience, de ses attentes, de ses suggestions... MuTu'Elles permet aux cadres et aux non cadres d'échanger "officiellement" sur leurs expériences, leurs aspirations, leurs succès et leurs écueils. Et cela en dehors de toute considération fonctionnelle et hiérarchique. Pouvoir parler de son activité sans tabou, c'est vraiment un pas de géant !"

#### DES ÉCLAIRAGES EXTÉRIEURS

Dans le cadre des séminaires MuTu'Elles, les participant-e-s ont pu bénéficier de l'apport d'expériences de plusieurs spécialistes extérieurs :

- **Helena Hirata**, sociologue du travail et chercheuse au CNRS, est intervenue sur la place des femmes dans le monde du travail (obstacles, freins, solutions)

- **Carine Rochard**, directrice commerciale chez IBM France, a présenté le programme "Diversity" basé sur une étude menée pour et par les femmes cadres de son entreprise

- **Anne Eydoux**, maître de conférences en économie, spécialiste du travail des femmes, est intervenue sur l'effet du plafonnement des carrières des femmes

- **Salima Raïri**, sociologue, spécialiste de l'entreprise, a abordé les différentes

formes d'intelligence, les nouveaux rôles du management...

- **Pascale Molinier**, docteure en psychologie, a traité des thèmes "Pourquoi constituer des groupes de femmes ?", "L'égoïsme insuffisant des femmes"

- **Patrice Ras**, consultant, formateur et psychothérapeute, est intervenu sur "Femmes et hommes : de la compétition à la collaboration"

## Favoriser la confiance en soi



Des dizaines d'heures d'entretiens et d'échanges, il ressort ce constat :

### IL FAUT AGIR SUR

#### les freins «personnels»

Si les femmes développent plus particulièrement des qualités reconnues par tous (intuition, art de la négociation, créativité, respect de l'autre, capacité d'animation et de résolution de conflit...),

elles s'interdisent encore d'accéder à certains rôles traditionnellement dévolus aux hommes. Question de confiance en soi. Souvent, elles "n'osent pas" franchir le pas. A cela s'ajoute la crainte de ne plus avoir la maîtrise de son temps (image du cadre totalement disponible pour l'entreprise) et, pour les mères de famille, un fort sentiment de culpabilité. Se consacrer au bien-être de ses proches est encore culturellement vécu comme une mission exclusivement dévolue aux femmes. Tirillées entre réussir leur vie professionnelle et leur vie privée, elles doivent trouver un point d'équilibre et choisissent le compromis.

### IL FAUT AGIR SUR

#### les freins qui relèvent de l'entreprise

Même si les raisons à la faible représentation des femmes dans l'encadrement dépassent le cadre interne de l'entreprise, celle-ci peut agir, dès le départ, au niveau des recrutements en étant plus attentive face à certains stéréotypes défavorables aux femmes (absences pour cause de maternité ou d'enfants malades, caractère plus fragile...). L'entreprise peut agir aussi dans la gestion des compétences et des carrières. L'apport managérial propre aux femmes n'est pas suffisamment reconnu, le modèle de référence en ce domaine étant essentiellement le modèle masculin. De même, l'entreprise peut agir sur l'organisation du travail, également calquée sur des normes masculines (l'homme est plus libre de ses horaires, par exemple).

### IL FAUT AGIR SUR

#### les freins culturels

A chacune et chacun de prendre conscience que naître femme ou homme ne prédestine pas au même parcours. Or aujourd'hui, les femmes font des études et veulent s'épanouir dans leur travail.

MuTu'Elles

### PATRICE KERN

Responsable de point d'accueil en Rhône Alpes

#### Tout le monde va y gagner

"Je me suis impliqué dans le projet MuTu'Elles car il aborde un sujet novateur et révélateur d'une entreprise moderne et humaine. Contrairement aux craintes de certains, la place des hommes n'est pas en cause ! Il s'agit simplement de rétablir un équilibre car les visions sont souvent très proches entre hommes et femmes. C'est plus le comportement en termes de management qui diffère... Les femmes n'ont pas le même rapport au pouvoir, elles désamorcent plus facilement les conflits... Pour moi, un peu plus de féminité dans le management, c'est sans doute un peu plus d'écoute et d'attention vis-à-vis des collaborateurs ; tout le monde va y gagner, y compris les hommes !"

# Des contributions opérationn'Elles

De même que la Macif a régionalisé ses structures (voir fiche 9), MuTu'Elles s'est démultiplié sur le terrain en créant des groupes régionaux (12), fédérés par un groupe national. Objectifs : encourager les initiatives, multiplier les expériences pour susciter débats et prises de conscience.

MuTu'Elles

## Plus de 50 actions recensées en régions

Les groupes MuTu'Elles fonctionnent depuis 2004 et proposent des solutions concrètes. Certaines sont menées à titre expérimental avec l'idée de les transposer, le cas échéant, au niveau national. Ces actions s'envisagent selon plusieurs axes. Parmi les principaux :

- L'accompagnement des femmes**  
 Des journées de sensibilisation à la confiance en soi ont été expérimentées dans plusieurs régions ainsi que des actions de coaching. L'existence du bilan de compétences a été rappelée dans quelques régions. CAP CADRE, une structure d'écoute constituée en lien avec la DRH, a été créée en Provence Méditerranée. Dans le même esprit, cette démarche existe en Sud-Ouest/Pyrénées et au Siège social. Il s'agit d'intervenir dans la préparation aux postulations et entretiens d'accès à un poste d'encadrement. Des propositions ont été faites en Provence Méditerranée, en Rhône Alpes et au Siège social pour mieux gérer l'après postulation lorsque cette démarche n'a pas abouti (systématiser un entretien avec la DRH, par exemple).
- La maîtrise du temps de travail**  
 Des chartes d'organisation des réunions ont été écrites en Centre-Europe, Ile-de-France, Nord-Pas de Calais, Rhône Alpes et au Siège social. Le principe : "rentabiliser" les déplacements, respecter et maîtriser un ordre du jour, éviter les dépassements d'horaires qui peuvent pénaliser les femmes et les hommes en fin de journée... En région Ile-de-France, un poste de responsable de

### GENEVIÈVE MINODIER

Chef de service adjointe  
en Rhône Alpes


*Les travaux en région  
créent une synergie*

"J'ai accepté de prendre le pilotage de notre groupe régional car je suis convaincue que le travail en région est payant. Cette déclinaison crée une synergie, un effet boule de neige indispensable à une évolution progressive des mentalités. En Rhône Alpes, nous avons diffusé un questionnaire auprès de 900 collègues en leur offrant l'opportunité de s'exprimer. Avec 51 % de réponses, le sujet s'est avéré mobilisateur ! A titre personnel, je peux même dire que les effets positifs de MuTu'Elles se font ressentir au niveau de mon entourage tant professionnel que familial. Plus qu'un projet, c'est une démarche, un état d'esprit au quotidien !"

point d'accueil itinérant est en cours de création pour pallier les absences prolongées (maternité, maladie...).

- **La conciliation vie professionnelle/vie privée**  
 Une base documentaire a vu le jour en Centre-Europe. Sa vocation : recenser les bonnes adresses contribuant à alléger les difficultés ou contraintes domestiques (garde des enfants, recherche d'un logement ou d'une école en cas de mutation...). A l'occasion de l'aménagement des futurs locaux parisiens, le groupe Siège social planche sur la mise à disposition de services de proximité. Des solutions de garde et d'encadrement des enfants et des adolescents (accès à des crèches, accompagnement aux activités extrascolaires...) font l'objet d'études de faisabilité. Ce travail est mené en commun entre les régions Centre Ouest Atlantique, Ile-de-France et Siège social.
- **La sensibilisation à la thématique de l'inégalité professionnelle** est abordée avec l'organisation d'un colloque en Nord-Pas de Calais (début 2006). Les groupes de Centre Ouest Atlantique, Ile-de-France et Siège social travaillent ensemble à la constitution d'une table ronde autour de la problématique du temps (comment concilier temps professionnel, temps social et temps familial ?) et autour de l'organisation du temps de travail des cadres (comment se libérer du modèle "du cadre idéal, pensé au masculin" ?). La région Centre-Europe a consacré un numéro spécial de son journal interne aux femmes et à leur place dans la région.
- **Rendre les femmes "visibles" dans les textes au sein de l'entreprise**  
 En Rhône Alpes, les appels d'offres sont rédigés de telle sorte que les femmes s'y reconnaissent ("une" responsable de point d'accueil, "une" responsable de service...). Les fiches missions, toutes réécrites dans le cadre du Nouveau Contrat Social, mentionnent les métiers au féminin et au masculin.

## Un groupe national

 Piloté par Anne Le Saux, le groupe national MuTu'Elles se compose des pilotes des groupes régionaux et de quelques hommes. Instance de coordination et d'animation, ce groupe s'est avéré indispensable à l'échange d'informations et au partage d'expériences. Il facilite la mise en œuvre des actions et travaille en collaboration étroite avec la Direction des Ressources Humaines. Autre vocation du groupe, grâce à des interventions extérieures, acquérir une culture liée au sujet (voir Fiche 2, encadré "Des éclairages extérieurs").

## STÉPHANIE BENJAMIN

Cadre technique en Centre-Europe

### Réfléchir à des solutions concrètes

*"J'ai accepté sans hésiter de piloter le groupe Centre-Europe en pensant que cela m'offrirait la possibilité de réfléchir à des solutions concrètes spécifiques à notre région. Aujourd'hui notre groupe mène plusieurs actions : la réalisation d'un guide pratique d'organisation de réunions, la création d'un forum de discussion, l'élaboration d'une structure de préparation à l'accès aux postes d'encadrement... MuTu'Elles m'apporte beaucoup à titre personnel mais aussi pour l'animation de mon groupe. C'est enfin l'occasion de rencontrer des personnes motivantes."*

## JEAN-OCTAVE DUPONT

Directeur régional en Rhône Alpes

### Intégrer systématiquement des femmes

*"Dans ma région, nous avons voulu concrétiser les apports du groupe MuTu'Elles en les rendant visibles au quotidien. La fonction de Directeur des Ressources Humaines que j'y occupais encore récemment n'a pu que faciliter leur mise en œuvre. Par exemple, nous avons mis en place des comités de sélection pour les métiers de cadres en y intégrant systématiquement une femme, un beau challenge... que nous avons su relever rapidement !"*

1<sup>er</sup> semestre 2005 : la Macif lance son premier plan d'actions national. De l'état des lieux aux premières mesures, le projet MuTu'Elles a fait son chemin.

## MuTu'Elles | Le Label Egalité

Créé en 2004 à l'initiative de Nicole Ameline, alors ministre de la Parité et de l'Egalité professionnelle, le Label Egalité reconnaît la volonté d'une entreprise de valoriser l'égalité et la mixité professionnelles. Le dossier est instruit par l'AFAQ (Association Française de l'Assurance Qualité), et le label est attribué pour 3 ans, sur la base d'un cahier des charges comprenant une vingtaine de critères. La procédure de labellisation Macif est en cours, MuTu'Elles cherchant non seulement une reconnaissance de ses actions et de son engagement, mais surtout un moyen pour inscrire sa démarche dans un cadre formel prévoyant des échéances, un suivi des actions et des objectifs de progression.

Pour en savoir plus sur le Label Egalité : [www.afaq.fr](http://www.afaq.fr)

### DES ENGAGEMENTS "GRAVÉS DANS LE MARBRE"

Dans le nouveau Projet mutualiste de la Macif, on retrouve certains des engagements chers au projet MuTu'Elles : la volonté de "développer une politique visant à l'égalité des chances dans l'accèsion aux responsabilités" est ainsi soulignée dans le texte réécrit en 2005, de même que celle d'augmenter le nombre de femmes déléguées des sociétaires.

## Recruteurs : formation aux stéréotypes

Femmes et hommes sont enfermés dans des rôles selon leur sexe : la femme dans celui de mère, d'épouse..., l'homme dans un rôle plus orienté vers l'extérieur du foyer. Cette observation s'étend aux métiers : certains sont traditionnellement dévolus aux hommes et d'autres aux femmes. Au cours du premier semestre 2005, pour combattre les idées reçues, la Macif a proposé des journées de formation aux recruteurs et gestionnaires de carrière. Ces journées, ponctuées par des exercices ludiques, ont révélé le chemin qui reste à parcourir. Après cette première vague de formation, dont 25 personnes ont bénéficié, la Direction des Ressources Humaines étudie le besoin d'actions complémentaires à ce type d'initiative innovante.

## "Il reste encore beaucoup à faire !"

3 questions à Anne Le Saux, conseillère du Directeur général, chef de projet MuTu'Elles

### Satisfaite de voir aboutir des décisions au plan national ?

Effectivement, une étape importante a été franchie lors du Comité national technique de janvier 2005. Les décisions prises à cette occasion sont venues concrétiser le travail mené dans les régions et au Siège social depuis de nombreux mois. Notre objectif était de mettre en œuvre quelques actions concrètes, pour commencer.

### L'obtention du Label Egalité par exemple ?

C'est en effet l'un des moyens d'inscrire notre action dans le temps, évitant ainsi le risque de se satisfaire trop vite des premiers résultats acquis !

Et c'est aussi l'opportunité de pouvoir ensuite communiquer auprès de nos sociétaires, voire du grand public, afin d'entraîner d'autres actrices et acteurs du monde du travail vers la même aspiration d'égalité et de mixité professionnelles.

### Quelles perspectives pour MuTu'Elles ?

Il faut maintenant mettre en place, faire vivre et suivre les effets des mesures adoptées par le CNT, car aucune n'est anodine. Toutes feront l'objet de bilans annuels et seront ajustées ou adaptées en cas de besoin. Quant aux actions régionales, nous continuerons de les suivre attentivement pour les généraliser et les pérenniser quand elles démontreront toute leur pertinence.

Il faut également que la Direction des Ressources Humaines s'approprie le dossier de sorte que l'égalité femmes/hommes soit intégrée dans les recrutements, la formation, la gestion des carrières, la fonction de cadres, la mobilité... Enfin, autre point de vigilance : une politique en apparence égalitaire peut parfois créer de la discrimination à l'égard des femmes. Une expérience dans une grande entreprise a par exemple démontré que lors des entretiens d'embauche, les femmes avaient besoin de plus de temps que les hommes pour se révéler. Un simple réajustement du temps d'entretien a permis à cette entreprise d'équilibrer ses recrutements.

## CÉLINE VERNHES

Directrice du Contrôle de Gestion et de l'Audit en Ile-de-France

### Une image pas attirante

"En séminaire, j'ai compris que j'avais des idées préconçues. En effet, j'ai réalisé qu'il y a autant de diversités de personnalités chez les femmes que chez les hommes.

J'ai aussi appris que l'image de la femme cadre auprès des autres femmes est assez "négative" ou, en tout cas, pas attirante. Voilà un autre cliché contre lequel lutter : les responsabilités, les déplacements, etc. n'empêchent pas d'avoir une vie personnelle épanouie, de qualité. Il faut beaucoup d'envie, d'énergie et un peu d'organisation".

## Des décisions

# essenti'Elles

pour l'accompagnement des salarié-e-s

Le plan d'actions national validé par le Comité national technique fait la part belle aux initiatives visant directement l'accompagnement des salarié-e-s. Des actions destinées aux femmes en priorité, mais sans exclusivité !

MuTu'Elles

### Des formations à l'affirmation de soi

Proposées dès 2005 dans la plupart des régions et inscrites au catalogue des formations Macif à partir de 2006, les formations à l'affirmation de soi ont pour objectif essentiel de lever les freins, conscients et inconscients, qui empêchent les femmes d'orienter leur carrière vers des postes à responsabilité. Ces sessions de 3 jours, ouvertes à toutes et à tous, sont par exemple proposées aux femmes qui, après avoir postulé, n'ont pas été retenues pour un poste d'encadrement.

### Le maintien du lien avec l'entreprise en cas d'absence prolongée

Pour pallier les effets d'une absence prolongée (congé maternité, arrêt longue maladie...), la Macif met en place une démarche de maintien du lien entre elle et les salarié-e-s qui le souhaitent : information régulière, mise à disposition éventuelle de moyens techniques comme un ordinateur portable, une connexion Internet... L'intention de ne pas pénaliser la personne pendant son absence se double de la volonté d'accompagner sa reprise dans les meilleures conditions.

#### STÉPHANE WATRIN

Conseiller technico-commercial  
en Val de Seine-Picardie

#### MuTu'Elles m'a fait aller de l'avant

"J'ai participé à un séminaire, aux premières formations à l'affirmation de soi et je suis membre du groupe national. Comme quoi le projet MuTu'Elles ne concerne pas que les femmes ! L'émulation du groupe MuTu'Elles m'a fait aller de l'avant pour "oser". Et la formation à l'affirmation de soi m'a aidé à analyser et à trouver des solutions concernant la gestion de mon stress. Résultat : j'ai réussi, en avril dernier, mon entretien de postulation alors que j'avais complètement raté ce même exercice il y a deux ans. Et donc, je viens de changer de métier".

## Du coaching pour les nouveaux cadres

Dispositif d'accompagnement individuel, le coaching peut s'effectuer à la demande d'un-e cadre nouvellement nommé-e ou à l'initiative de sa hiérarchie. Qu'on ne s'y trompe pas : être coaché-e ne signifie pas être en difficulté mais simplement vouloir progresser ! Là encore, les femmes sont prioritaires mais les hommes peuvent aussi profiter de cette démarche. La mise en œuvre du coaching sera progressive dans l'entreprise et devra bien entendu correspondre à un réel besoin.

### QUESTION À MONIQUE BEAUVOIS COACHE INTERNE À LA MACIF \*

#### Qu'est-ce que le coaching ?

"C'est l'accompagnement, limité dans le temps, de personnes ou d'équipes, pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels". Le coaching repose notamment sur des méthodes d'analyse, de diagnostic et d'entraînements issues des sciences humaines et sociales.

#### Témoignage d'une "coachée" :

"Après 16 heures de coaching, j'ai gagné en sérénité, j'ai pris conscience que j'avais les compétences nécessaires à ma nouvelle fonction, je les ai mises en pratique et j'ai surtout appris à gérer mon temps et mon agenda. Si je n'avais pas été coachée, j'aurais atteint cet objectif moins rapidement et avec une dose de stress beaucoup plus importante !"

\* La Macif, à l'occasion du projet MuTu'Elles, s'est dotée d'une expertise nouvelle, celle de coach interne. Monique Beauvois a suivi une formation certifiée en ce domaine et elle est désormais rattachée à la DRH.

### LAURETTE CLAER WEBER

Directrice régionale  
en Centre-Europe

#### J'ai accepté sans hésiter d'être coachée

"Femme ou homme, on prend toujours des responsabilités après avoir réfléchi, puis on fait des choix de manière à pouvoir tenir ses engagements et vivre harmonieusement ses deux vies, professionnelle et privée. Quand le Directeur général m'a proposé d'être coachée après ma nomination au poste de Directrice régionale, j'ai accepté sans hésiter. Je percevais la nécessité de trouver un nouveau positionnement dans une région où j'avais fait toute ma carrière antérieure et dans une fonction pour laquelle je ne me sentais pas tout à fait prête. Le coaching est utile à mon sens à l'entrée dans des fonctions d'encadrement ou dans des responsabilités de haut niveau. Et pour que la démarche porte ses fruits, il faut que coach-e et coaché-e aient des affinités. J'ai eu la chance d'être coachée par une femme externe à l'entreprise, de grande qualité et rompue à cet exercice".

# Une signature et une communication personn'Elles

Les femmes souhaitaient un nom fédérateur ; il leur est apparu comme une évidence : MuTu'Elles ! Et c'est un homme, David Dechambe, webdesigner de la Direction Internet, qui a donné vie au logotype.

MuTu'Elles

**Un mot pour suggérer,  
un graphisme pour dire**



## MuTu'Elles

Le logo MuTu'Elles installe d'emblée la recherche d'équilibre et de complémentarité dans la relation femmes/hommes. Le jeu typographique des lettres "U" (plateaux de la balance, symbole de justice...) soutenues par la lettre "T" (point d'équilibre dans la répartition des postes à responsabilité) pose cette volonté comme base fondamentale de la réflexion menée dans l'entreprise. Le changement de police de caractères rappelle que les femmes veulent être "cadre autrement", en gardant leur identité et en affirmant leurs différences. Un souhait que l'on retrouve avec la distinction établie par les codes couleurs et le type d'écriture : bleu pour la fraîcheur et l'écriture assise, référence à l'homme. Et mauve pastel pour la douceur et l'écriture légère, évoquant la gestuelle, référence à la femme. L'apostrophe arrive enfin comme un clin d'œil au point rouge du logo de la Macif.

**CHANTAL GERMAIN**

Chargée de communication  
pour le groupe Macif

ET

**FLORENCE ANDRY**

Responsable de la communication  
en Gâtinais-Champagne

"La Macif n'a pas l'habitude de communiquer pour communiquer mais MuTu'Elles correspond à un vrai mouvement sociologique dont l'entreprise et, au-delà, l'économie sociale, doivent être parties prenantes. L'essaimage à l'extérieur de nos murs est un moyen d'entraîner d'autres actrices et acteurs du monde professionnel vers la même aspiration d'égalité entre les femmes et les hommes, faisant jouer ainsi à la Macif son rôle de leader social".

## Un plan de communication interne/externe



Depuis sa création, MuTu'Elles fait l'objet d'une communication interne régulière pour informer l'ensemble du personnel sur le projet et ses avancées : articles dans le journal des salarié-e-s (Point Commun), sur la page d'accueil des postes informatiques, dans la revue de presse nationale à destination de l'encadrement, dans les journaux régionaux... Ces actions de promotion du projet vont se poursuivre en direction des sociétaires de la Macif (revue nationale Tandem) comme en direction de la presse spécialisée (Assurance, RH, presse

économique, presse économie sociale...). Le sujet est régulièrement repris par les médias nationaux. Anne Le Saux est régulièrement amenée à répondre à des interviews (Enjeux Les Echos, Entreprise et Carrières, le Journal de l'Automobile...). Elle est également invitée à intervenir dans des colloques comme celui organisé en octobre 2005 par l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance sur le thème "Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises" ou dans des débats télévisés comme celui de la chaîne Demain.

### UNE AUTRE FAÇON D'ÉCRIRE

En 1647, le grammairien Vaugelas affirmait : "le genre masculin étant le plus noble, il doit prédominer". Cette prépondérance (qui n'a pas toujours existé et qui n'existe pas dans toutes les langues) gomme la présence des femmes dans les écrits et le discours et les rend invisibles.

Des efforts sont toutefois faits pour réduire cette invisibilité. Par exemple, le Code du travail prévoit que la dénomination du métier dans les offres d'emploi soit mentionnée au masculin et au féminin. Le projet MuTu'Elles est une occasion de rendre les femmes "visibles" dans les écrits. Faire apparaître le féminin à côté du masculin dans les mots au pluriel (des salarié-e-s), éviter de parler "des hommes" quand il s'agit de l'ensemble des personnes, décrire les métiers avec une dénomination au masculin et au féminin sont autant d'exemples pour donner une véritable place aux femmes.

# Le contexte et les évolutions actu'Elles

L'égalité professionnelle est un thème d'actualité, la place des femmes dans les entreprises, un enjeu stratégique. Pourtant, même si des lois ont encore été récemment votées, il reste beaucoup à faire.

## MuTu'Elles | L'égalité professionnelle dans les textes



L'égalité professionnelle a fait l'objet, depuis une vingtaine d'années, d'un certain nombre de textes réglementaires aux effets mitigés.

Quelques repères chronologiques.

1983 Loi Roudy établissant l'égalité professionnelle.

1992 Loi Neiertz contre le harcèlement sexuel au travail.

1997 Traité d'Amsterdam : l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes devient un objectif à prendre en compte dans l'ensemble des politiques communautaires.

2001 Loi Génisson relative à l'égalité professionnelle femmes/hommes. Actualise et renforce la loi de 1983 en s'appuyant sur la négociation collective et le rapport de situation comparée.

2002 Loi du 16 novembre portant sur la lutte contre les discriminations.

2004 Accord national interprofessionnel. Présentation de la Charte de l'Egalité. Création du Label Egalité.

### ET AILLEURS EN EUROPE ?

Italie, Espagne, Allemagne... plusieurs pays d'Europe ont également adopté des lois pour poser le principe de l'égalité professionnelle.

Comme en Suède, où la loi sur l'égalité dans le travail a été adoptée dès 1980.

Cette même loi exige, depuis 2001, que les entreprises dressent annuellement un bilan salarial femmes/hommes à travail équivalent. Malgré tout, en Suède, les différences demeurent toujours...

En 2004, la Norvège a imposé aux grandes entreprises privées un quota de femmes fixé a minima à 40 %.

La Suède envisage d'en faire autant.

## L'évolution sociale

L'entreprise française change : sa culture se transforme sous l'influence d'autres entreprises, anglo-saxonnes ou scandinaves, et aussi parce que la société dans son ensemble se modifie.

L'égalité professionnelle recouvre aujourd'hui trois enjeux. Le premier est d'ordre démocratique. Il doit se traduire par l'application et le respect du droit, par la recherche volontaire d'une plus grande justice sociale et par la lutte contre toutes les formes de discrimination (directes ou indirectes, qui s'effectuent dès l'embauche, au retour des congés maternité, dans les écarts de rémunération, dans la promotion...). Le second correspond à une nécessité économique face à la concurrence, à la compétitivité et à l'évolution démographique ; les femmes constituent un vivier de compétences dont les entreprises vont avoir besoin. Le troisième enjeu revêt un caractère sociétal visant à favoriser la double émancipation des femmes et des hommes : les premières doivent pouvoir s'investir pleinement dans leur vie professionnelle et les seconds participer davantage à la vie familiale.

## Les réseaux féminins et les clubs interentreprises

Se regrouper pour mieux se connaître et se faire reconnaître : la France compte aujourd'hui plus de 2 000 réseaux féminins d'échanges et d'entraide entre leurs membres. Les clubs interentreprises sont, quant à eux, des groupes d'échanges qui fonctionnent sur la base d'apport d'idées et d'expériences. La Macif adhère et participe aux travaux de deux clubs interentreprises reconnus : "Entreprise et Personnel" et "l'Anvie" (Association Nationale pour la Valorisation Interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des Entreprises).

### UN BAC + 5 :

#### DIU "EGALITÉ DES CHANCES"

Dans le cadre du projet MuTu'Elles, Anne Le Saux, chef de projet, a souhaité parfaire sa maîtrise du sujet par l'intermédiaire d'un diplôme interuniversitaire, le DIU "Egalité des chances entre les femmes et les hommes" (Paris 3, Paris 6). Une formation de 500 heures (enseignement universitaire et rédaction d'un mémoire).

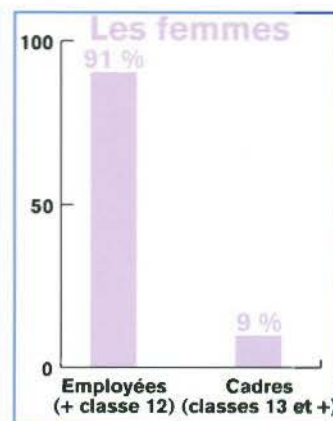
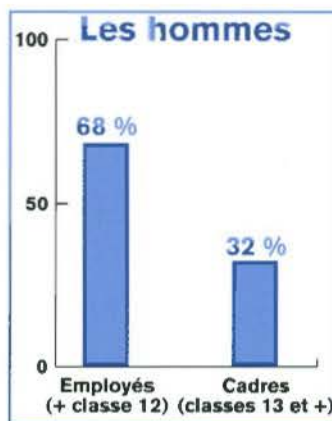
# Quelques données catégori'Elles

Le bilan social de la Macif et le rapport annuel sur l'égalité professionnelle rendent visibles l'enjeu du projet MuTu'Elles. Ce n'est qu'au fil du temps que pourront être évalués les effets du plan d'actions mis en œuvre.

MuTu'Elles

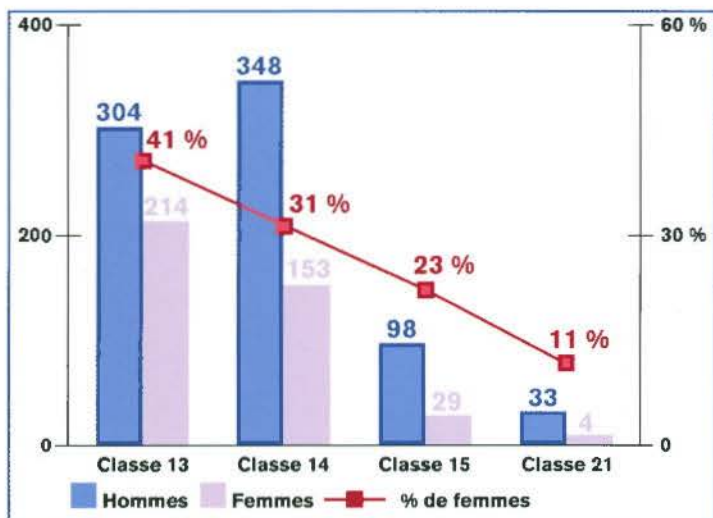
## La Macif en 2002, au lancement du projet

La Macif est davantage féminisée que l'ensemble de son secteur (62,36 % contre 54,60 %). Les femmes et les hommes ne se répartissent pas de la même façon dans les différentes catégories d'emploi : moins d'une femme sur 10 est cadre, soit 3,6 fois moins que les hommes.

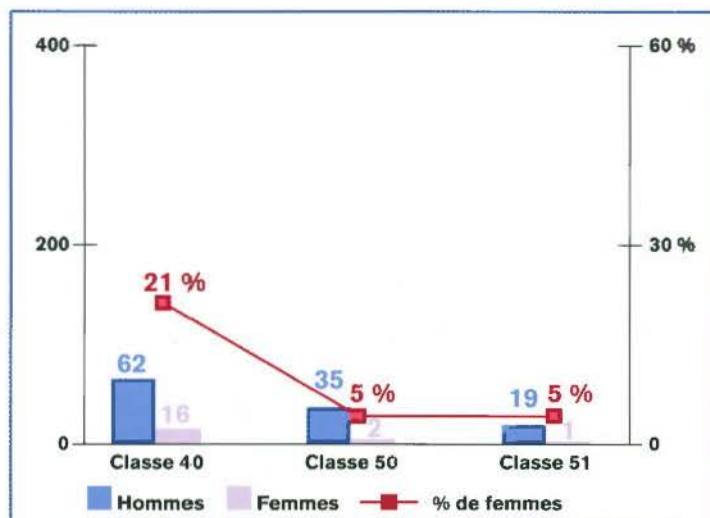


(Source : bilan social 2002)

La disparité grandit quand on monte dans la hiérarchie



Et, plus particulièrement chez les cadres de direction

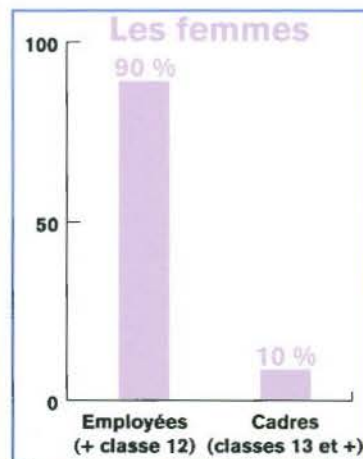
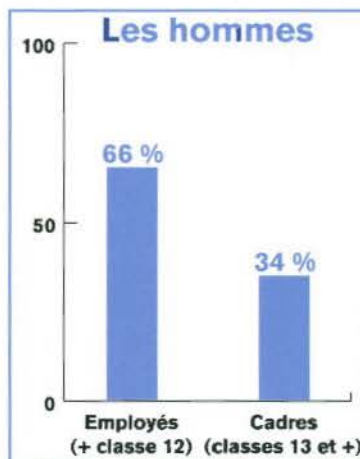


(Source : rapport égalité femmes/hommes 2002)

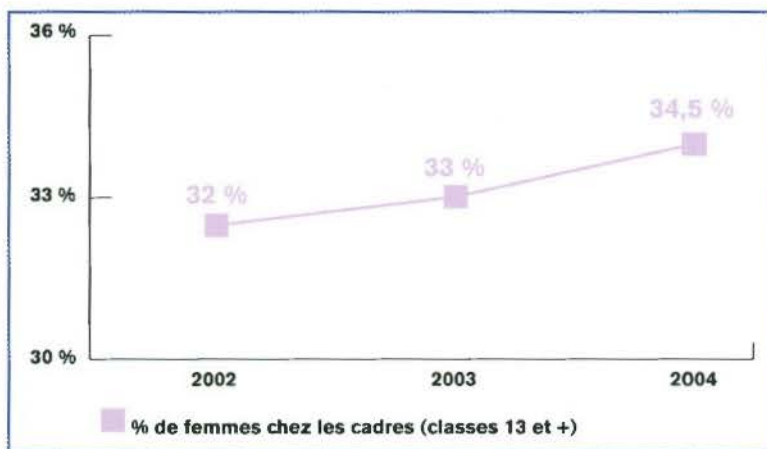
## L'évolution à la Macif depuis 3 ans



L'entreprise continue de se féminiser (63,3 % en 2004) mais l'inégalité de répartition entre les femmes et les hommes dans les différentes catégories est toujours bien réelle. Une femme sur dix est cadre contre plus d'un homme sur trois.

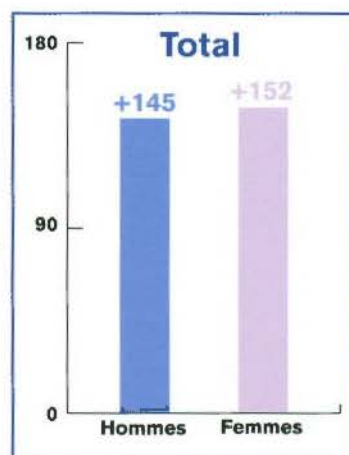
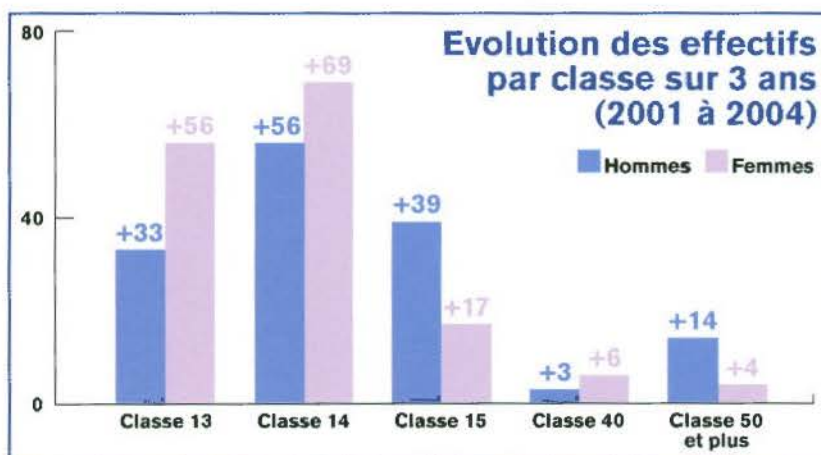


(Source : bilan social 2004)



La part des femmes chez les cadres (classe 13 et +) augmente globalement. Toutefois, cette augmentation se situe essentiellement dans les deux premiers niveaux de cadres.

(Source : bilans sociaux)



(Source : bilans sociaux)

Globalement, presque autant de femmes que d'hommes ont été nommées cadres ; l'amorce "de rattrapage" pour les femmes se situe dans les deux premiers niveaux de cadres.



# Des valeurs cultur'Elles

La place des femmes dans l'encadrement de la Macif

MuTu'Elles est un projet légitime pour une entreprise comme la Macif. Depuis sa création, en 1960, la mutuelle a en effet trouvé ses forces et forgé sa réussite dans le respect et la promotion des valeurs de l'économie sociale.

MuTu'Elles

## La Macif, un acteur majeur de l'économie sociale



"Dans les sociétés à forme mutuelle, on attend des sociétaires qu'ils participent eux-mêmes, directement, à la mutualisation des risques dans une relation gagnant-gagnant ; chacun y obtient la couverture d'assurance dont il a besoin, mais en contrepartie il participe à la couverture d'assurance de tous les autres membres de la mutuelle.

Une mutuelle d'assurance s'analyse donc comme une forme d'entreprise privée radicalement différente des autres :

- elle n'a pas de capital social et de ce fait elle n'appartient pas au secteur capitaliste,
- elle n'a pas de propriétaires qui pourraient revendiquer des droits sur l'entreprise. Non seulement aucune personne extérieure n'a de droit ni de pouvoir sur elle, mais aucun de ses sociétaires ne peut revendiquer de droit de propriété sur elle car juridiquement elle n'appartient à personne,
- les sociétaires sont à la fois individuellement les clients et collectivement les patrons ; à eux de faire en sorte que la mutuelle réponde à leurs besoins d'assurance aux meilleures conditions. Les mutuelles ont pour finalité première de développer une relation de confiance durable avec leurs sociétaires et non de rémunérer des apporteurs de capitaux".

\*Gema = Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (syndicat professionnel des mutuelles d'assurances)

### QU'EST-CE QUE L'ÉCONOMIE SOCIALE ?

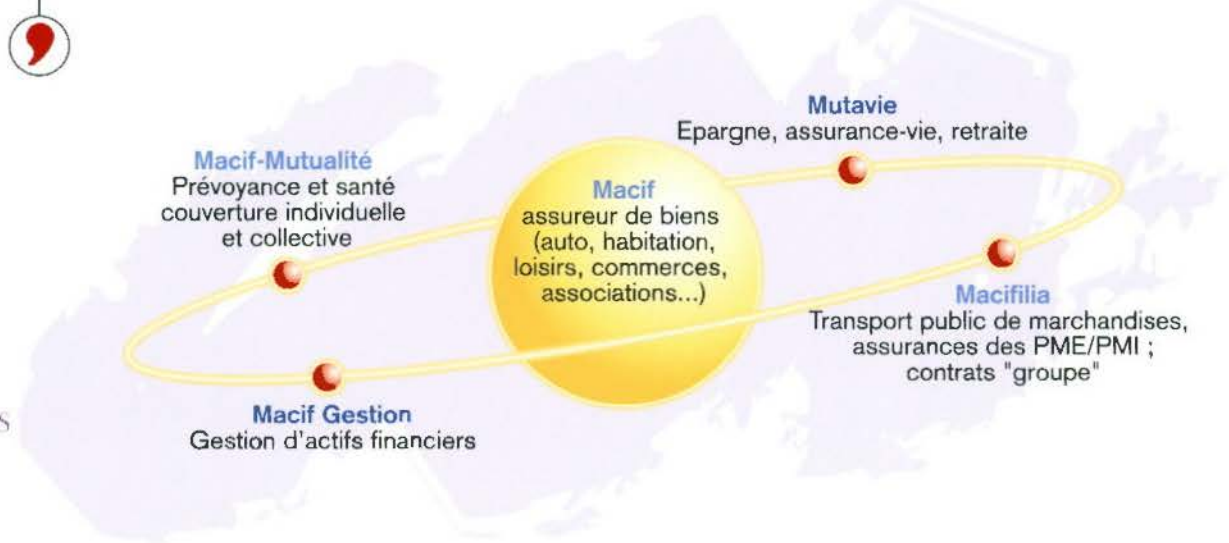
L'économie sociale regroupe 3 types d'acteurs :

- les coopératives,
- les mutuelles,
- les associations

et s'appuie sur des principes immuables :

- la démocratie participative (une personne, une voix),
- la libre-association,
- la non-appropriation individuelle du profit,
- la qualité des produits et services,
- l'épanouissement de l'individu.

## La Macif, un groupe à l'activité diversifiée



Pour répondre aux nouveaux besoins de ses sociétaires, la Macif, au départ assureur de biens (auto, habitation...), s'est progressivement transformée pour devenir un groupe d'assurance à l'activité diversifiée.

Aujourd'hui, elle intervient notamment dans les domaines de la prévoyance et de la santé, dans ceux de l'épargne, de la retraite et de l'assurance-vie mais aussi, au travers de partenariats solides, dans ceux du crédit et de l'assistance (Socram, Inter Mutuelles Assistance). La Macif a été créée en 1960 par un groupe de commerçants et d'industriels niortais ; la direction fut confiée à Jacques Vandier, aujourd'hui Président d'Honneur. Son actuel Président est Jean Simonnet ; Gérard Andreck en est le Directeur général.


### LA MACIF EN CHIFFRES

(au 31-12-2004)

**4,5** millions de sociétaires  
**14,7** millions de contrats gérés  
**4,37** milliards d'€ de chiffre d'affaires

Une gestion décentralisée :

**11** régions  
**1** siège social  
**4** filiales captives  
**530** points d'accueil  
**39** centres téléphoniques  
**8 000** salarié-e-s



La place des femmes dans l'encadrement de la Macif

MuTu'Elles

Contrairement à certaines entreprises, la Macif, première mutuelle d'assurance de France, n'a jamais hésité à recruter des femmes : elles représentent 63 % des 8 000 salarié-e-s de la Macif.

Mais, dans l'encadrement, leur représentativité descend sous la barre des 34 %. Aux postes de direction, elles ne sont plus que 5 % !  
Sur les bases de ce constat, le Directeur général a lancé le projet

“La place des femmes dans l'encadrement”

Un projet baptisé MuTu'Elles

La solidarité,  
ce n'est pas obligatoire  
c'est juste **essentiel**

MACIF