

MACIF

Présentation de l'entreprise

Secteur d'activité : assurances

Statut : mutuelle d'assurance

Effectifs :

Implantation géographique : sur l'ensemble du territoire français

Contexte

La Macif tente de faire le point sur la question suivante : pourquoi les femmes sont-elles peu présentes (5 %) dans l'instance décisionnaire de l'entreprise, alors qu'elles représentent 62 % des salariés ? Pourquoi celle-ci ne fait-elle pas mieux malgré une image d'entreprise socialement responsable « où il fait bon vivre » ? Peut-elle favoriser un meilleur équilibre hommes-femmes ?

Ces questions, partagées avec les partenaires sociaux autour du rapport annuel d'égalité professionnelle et les quelques refus de femmes d'accepter des postes de responsabilité, ont conduit le directeur général à prendre l'initiative de confier « une mission d'écoute des femmes ».

Mise en œuvre du projet

Un processus au long cours et à multiples facettes

Fin 2002, l'entreprise engage des travaux pour traiter ce sujet aussi complexe que sensible : il touche tant à la culture de l'entreprise, à son mode de management, à sa gestion des ressources humaines qu'à la vision qu'elle se fait de l'articulation vie professionnelle/vie privée de ses salariés.

La première étape du processus est la réalisation d'un bilan chiffré de situation comparée entre les hommes et les femmes, qui alimentera les débats et les échanges à venir.

Puis vient la mise en place de séminaires « d'écoute » — Entreprise & Personnel est sollicité pour apporter un appui au montage de ces séminaires et pour intervenir dans quelques-uns d'entre eux — et, en parallèle, une série d'entretiens individuels — menés auprès du directeur général, des directeurs régionaux, du directeur des ressources humaines, du président, du président d'honneur, de quelques femmes syndicalistes désignées par leur syndicat respectif, de chefs d'établissements, de femmes cadres de direction.

Et enfin, un « benchmarking » permet à l'entreprise de se situer par rapport à d'autres qui ont engagé une démarche similaire.

Quatre séminaires résidentiels de femmes...

Des séminaires sont proposés à un panel de 90 femmes volontaires. — employées, cadres, cadres dirigeantes, de tous âges et de tous métiers. Ils n'ont pas d'obligation de résultats si ce n'est l'exploration libre du sujet. Des économistes, des sociologues et psychologues du travail introduisent la réflexion et les échanges sur l'identification des freins à l'accès des femmes aux responsabilités.

Réflexion approfondie, ensuite en atelier, l'idée étant de recourir à une présentation différente pour chaque séminaire, pour mettre l'accent sur la diversité des disciplines qui concourent à la compréhension du phénomène

... complétés par un séminaire d'hommes

L'annonce de séminaires réservés aux femmes ne manque pas de susciter chez certains hommes une incompréhension voire une irritation, au motif que cette question les concerne tout autant. Pour répondre à ce « pourquoi pas nous ? », un séminaire est ouvert aux hommes volontaires.

Dans l'organisation de ces séminaires, l'entreprise est attentive à créer un cadre propice à des échanges confiants, à la réflexion et à une prise de recul. Lors du traditionnel tour de table, les participants sont invités à se présenter sans faire référence à leur fonction ou à leur position hiérarchique. Prolongeant les journées de travail, les soirées permettent aux participants venant de différents points de l'hexagone de faire plus ample connaissance et de prolonger les discussions dans un cadre informel.

La liberté d'expression, l'invitation au rêve sont encouragées pour ouvrir le champ des possibles. Les participants font appel à leur créativité pour définir les thèmes à explorer.

Chaque atelier désigne une animatrice, une secrétaire de séance et une « rapporteure » chargée de la mise en commun des travaux en séance plénière. Les participantes se livrent à un véritable examen de conscience, elles passent en revue les fonctionnements de l'entreprise et leur propre comportement.

« Les femmes peuvent-elles prendre leur place dans l'encadrement ? » « Le souhaitent-elles ? » Telle a été la question qui a traversé l'ensemble des séminaires. « Oui, elles le peuvent si l'entreprise les y aide ; oui, elles le veulent, mais pas à n'importe quel prix... » Telle fut la réponse. De leur côté, les hommes ont mené la même réflexion.

Difficultés rencontrées lors des séminaires

La liberté d'expression et de débat dans les séminaires a permis aux participantes d'identifier trois types de freins à une meilleure représentation des femmes dans les fonctions d'encadrement :

- *Des freins inhérents à l'organisation* : la nécessité de gérer leur temps et leur disponibilité pour articuler vie professionnelle et vie privée les amène à des comportements qui passent pour contre-productifs au regard des logiques implicites de valorisation et de promotion dans l'entreprise. Elles soulignent également le comportement « clanique » de l'encadrement supérieur, composé quasi-exclusivement d'hommes, et qui a longtemps véhiculé dans sa représentation du travail féminin l'image de la secrétaire.

- *Des freins liés à la vie familiale* : la double injonction d'épanouissement professionnel et de réussite familiale, auxquelles les femmes sont soumises, pèse sur leurs parcours professionnels ; elle est à l'origine d'un sentiment de culpabilité plus ou moins explicite.
- *Des freins qui les habitent* : un certain manque de confiance en soi, une absence de mise en visibilité constituent un obstacle à leur promotion dans l'organisation.

Résultats obtenus : des propositions pour avancer

A l'issue des séminaires, les participantes ont produit un recueil de propositions, dont quelques-unes, ambitieuses, nécessitent de « repenser le rôle de l'encadrement tant du point de vue masculin que féminin, afin qu'il soit compatible avec la vie de famille, au motif que l'épanouissement dans la vie privée contribue à une meilleure productivité et efficacité au travail ».

D'autres, pragmatiques, encouragent à ne plus faire de la disponibilité un critère de sélection lors du recrutement, à favoriser la multiplicité des modes d'organisation du temps de travail. A condition d'introduire plus de souplesse et de diversité dans les modalités de travail et de vaincre leurs propres freins et ceux des managers masculins, les femmes ont toute leur place dans l'entreprise.

Les dysfonctionnements mis en exergue ne concernent pas seulement les femmes. Les travaux du séminaire des hommes ont montré une convergence de vue sur le fait que la place faite aux femmes dans l'encadrement apparaît comme un symptôme du dysfonctionnement plus profond de l'organisation.

Evaluation du processus de concertation

Lors du tour de table final, beaucoup ont témoigné du caractère exceptionnel des séminaires, certains disant y avoir vécu un moment fort de leur vie professionnelle. Le climat de confiance et de sérénité, l'absence de jugement, de compétition et de mises en avant d'individualité ont eu raison très vite de l'appréhension et du scepticisme du départ.



Les participants sont repartis avec la volonté d'empêcher les routines de se remettre en place et d'étouffer une prise de conscience à la fois profonde et fragile. La constitution — suite au rapport d'étape remis à la direction générale — du réseau informel Mutu'elles composé de correspondants régionaux qui assurent une veille et engagent des actions régionales, souvent à titre expérimental, en est un des garants.

Nombreux sont les volontaires pour participer à la suite du chantier ouvert par ces séminaires, qui ne devra pas faire moins que répondre à la question « l'entreprise a-t-elle un devoir de bonheur ? »

Contact :

Anne le Saux : alesaux@macif.fr