



Mixité professionnelle dans une association féministe : l'exemple du CVFE (7/7)

L'APPORT DE LA MIXITE PROFESSIONNELLE AU FONCTIONNEMENT DU CVFE

Par René Begon, chargé de projet au CVFE

Au terme de notre enquête sur la perception de la mixité professionnelle par les travailleuses et travailleurs du CVFE, le moment est venu de tracer en synthèse quelques pistes de perspectives.

En définitive, notre enquête a cherché à répondre à cinq questions principales :

1. La mixité est-elle un enjeu pour le marché du travail ?
2. Quelle est l'histoire de l'introduction de la mixité au CVFE ?
3. Comment les travailleuses perçoivent-elles la mixité professionnelle ?
4. Comment les travailleurs perçoivent-ils la mixité professionnelle ?
5. La mixité professionnelle apporte-t-elle quelque chose au CVFE ?

Origine de l'enquête

Cette enquête a été conçue dans le cadre d'un contrat-programme pluriannuel que le Collectif a passé en 2005 avec le service de l'Education permanente et qui se déploie sur deux volets : des activités d'animation et des activités de recherche (au sens large, non universitaire).

En 2008, au cours d'une discussion au sein du groupe de programmation des activités, une collègue a proposé de lancer une réflexion sur le rôle et la place des hommes au Collectif.

Un groupe de travail mixte s'est réuni pour préciser le projet et on a finalement décidé trois choses importantes :

- l'enquête se focaliserait sur la mixité professionnelle ;
- elle serait menée par une femme et un homme ;
- enfin, elle serait fondée sur des entretiens avec trois types d'interlocuteurs, à savoir le comité de direction (pour l'aspect historique et les enjeux), les travailleuses et les travailleurs masculins.

Ségrégation des milieux professionnels

Dans une première partie, nous avons tenté de décrire à grands traits les différentes facettes théoriques selon lesquelles appréhender la mixité professionnelle.

Tout d'abord, la consultation de la littérature met en évidence l'existence de phénomènes de ségrégation, généralement en défaveur des femmes, sur le marché de l'emploi :

- Les **inégalités salariales** (en Belgique, entre 15 et 24% sur base du salaire brut),
- La **répartition du temps de travail** (féminisation du temps partiel : 40% des femmes travaillent à temps partiel contre 8% des hommes),
- Le **taux de chômage** (il y a deux fois plus d'offres d'emploi pour les métiers masculins que pour les métiers féminins),
- Les **pensions de retraite** (plus de femmes ont une plus petite pension, plus d'hommes ont une grosse pension) sont des discriminations prouvées par les chiffres.
- Sans oublier, la **répartition des tâches ménagères** : selon la dernière enquête sur l'emploi du temps des Français (INSEE), les femmes françaises consacrent chaque jour 3h52 aux tâches domestiques contre

2h24 pour les hommes (1h30 en moins) et elles disposent de 40 min. en moins de temps de loisir¹.

La ségrégation horizontale et verticale (le « plafond de verre ») peut aussi s'observer par des statistiques :

- Les femmes ont moins d'ouverture vers des métiers à exercer : le nombre de secteurs féminins étant réduit, l'emploi féminin est plus concentré que l'emploi masculin et donc, les femmes disposent de moins de possibilités d'emploi que les hommes.
- Il y a peu de femmes qui exercent des métiers majoritairement masculins, dont certains sont en pénurie.
- Les emplois présentent des caractéristiques défavorables dans les secteurs féminins (salaires, statuts atypiques).
- Dans les secteurs masculins, il y a peu de femmes et elles occupent surtout des postes féminins.
- Même dans les secteurs féminins, il y a plus d'hommes que de femmes dans la hiérarchie.

Tout cela ne s'explique que par le poids des stéréotypes au sein d'une société qui reste patriarcale !

Que peut-on faire en faveur de l'emploi féminin ?

Revendiquer la mixité n'est pas opératoire. Il sera souvent préférable de revendiquer des conditions non discriminatoires d'emploi féminin (meilleur salaire, temps plein, etc.) ou l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes.

Par contre, préconiser plus de mixité au sein des secteurs majoritairement masculins comme les sciences appliquées, l'informatique, le bâtiment ou les transports peut être favorable à l'emploi féminin et à l'emploi tout court.

En entreprise, la mixité peut être un atout

D'autre part, la notion de mixité professionnelle peut se révéler utile en matière de gestion des ressources humaines.

La sociologue française Dominique Méda a analysé, avec d'autres collègues, des expériences françaises où des entreprises ont cherché à favoriser la mixité. Dans l'industrie automobile, des exemples de chaînes de montage mixtes démontrent des améliorations : moins de grossièreté dans le langage utilisé, un meilleur rangement des espaces de travail, moins d'accidents de travail. Bref, de meilleures relations sociales.

¹ « Les femmes font moins le ménage, les hommes pas plus », in *Les Nouvelles News*, 10/11/2011 (www.lesnouvellesnews.fr).

Autre exemple : la SNCF a augmenté la présence de femmes sur les trains, car il a été constaté moins d'agressivité de la part des clients quand on favorise la mixité des équipes de contrôleurs (couples).

Dans le groupe d'assurance GAN : lors de la mise en place d'un projet de transformation du back office et des plateformes d'accueil avec l'ouverture des aires de bureau à la clientèle, on a constaté que les femmes se sont mieux adaptées et plus rapidement que les hommes.

D'autres thèmes sont associés à la mixité :

- La diversité (dans les pays anglo-saxons, cette notion implique de représenter toutes les « minorités », y compris les femmes).
Il y a un hic : peut-on soutenir qu'une catégorie qui représente plus de la moitié de l'humanité est une « minorité » ?
- Il existe désormais une tendance à inclure la question du genre dans la gestion des ressources humaines. Au niveau des services publics, la loi de janvier 2007 sur le gendermainstreaming enjoint d'analyser de manière préventive les politiques publiques en matière de genre.

La mixité au CVFE

Au CVFE, l'historique de l'association retrace cette marche vers la mixité des équipes. Le militantisme et le bénévolat des débuts ont évolué vers l'adoption du salariat et le choix de la professionnalisation, c'est-à-dire de la compétence professionnelle, en recourant d'abord à l'engagement de femmes.

Après un confortement idéologique et méthodologique favorisé par la rencontre des associations féministes québécoises (vers 1985), une première ouverture s'est faite vers la diversité (engagement de femmes d'origine étrangère). La mixité s'est développée d'abord dans l'équipe « enfants », où il s'agissait d'un choix lié à cette fonction éducative spécifique (1994).

Cette optique a été progressivement élargie aux autres fonctions. La mixité professionnelle qui a cours au CVFE s'apparente à celle qui existe dans certains milieux professionnels majoritairement féminins, comme la puériculture, le travail social, les soins infirmiers, les hôtesses de l'air. Par contre, elle s'en distingue par les principes idéologiques qui caractérisent l'association, c'est-à-dire son ancrage féministe.

La perception des travailleurs masculins

Les hommes qui sont engagés au CVFE aujourd’hui ont exprimé leur motivation et leurs observations :

Les travailleurs masculins se définissent davantage que les travailleuses comme humanistes, c’est-à-dire attachés à la notion de droits de l’homme et d’égalité entre les êtres humains.

Contrairement à ce qu’on constate chez plusieurs travailleuses, les travailleurs masculins ne sont pas arrivés au CVFE par conviction féministe, bien qu’ils se disent généralement convaincus de l’égalité entre femmes et hommes.

Ces travailleurs recherchaient un travail où l’humain est au centre. C’est ce qui explique leur intérêt de départ pour un travail au Collectif.

Cependant, au sein du CVFE, ils ont découvert le féminisme, ils adhèrent aux valeurs du Collectif et l’intervention « féministe » a conquis la plupart d’entre eux.

Travailler dans un milieu féminin est satisfaisant. Les travailleurs ne se sentent pas particulièrement minoritaires, ce qui est à l’honneur de leurs collègues féminines. Ils constatent parfois des préoccupations personnelles différentes entre femmes et hommes.

Le milieu de travail féminin a néanmoins une influence sur leurs comportements. Cela les conduit à exercer davantage de contrôle sur leurs attitudes et comportements. Ils peuvent parfois être étonnés de la sollicitude des collègues féminines à leur égard.

D’autre part, travailler dans un service pour femmes interpelle : comment trouver la bonne mesure pour jouer ce rôle masculin ?

Au refuge, cette question est très sensible : les vécus traumatiques impliquent des précautions à prendre, des attitudes et des paroles prudentes dans les comportements professionnels.

Certains exercent un métier généralement « féminin », comme technicien de surface : ils peuvent être confrontés au rejet ou à un regard dévaluateur (de la part du public féminin accueilli).

Tous ont été en questionnement par rapport à la position de l’homme et à l’image masculine.

La perception des travailleuses

Plusieurs raisons sont invoquées par les travailleuses pour justifier le recours à la mixité.

Historiquement, la première raison qui a été invoquée était la nécessité, pour les enfants hébergés avec leur mère, d'être encadrés à la fois par des femmes et des hommes qui offrent une image masculine positive. Certaines travailleuses considèrent qu'il pourrait encore y avoir une proportion plus forte d'hommes dans leur équipe, tout en admettant que cette démarche est en contradiction avec le principe de favoriser l'engagement de femmes au CVFE.

Plus largement, on peut ajouter que la deuxième raison est qu'il est important pour le public accueilli par le CVFE, c'est-à-dire les femmes hébergées et leurs enfants, mais également les femmes participant aux modules de formation de SOFFT, d'être en contact avec un personnel mixte, considéré comme une « modélisation » du corps social normal, c'est-à-dire des femmes et des hommes qui collaborent entre eux d'une manière harmonieuse et sans recourir à la violence.

Cependant, si le principe de poursuivre sur la voie d'une certaine mixité au sein de l'association ne semble pas remis en question, nos interlocutrices considèrent qu'il ne s'agit pas d'un enjeu majeur. Pour elles, ce qui importe avant tout, c'est de maintenir vivantes les valeurs féministes du collectif, autant au niveau des principes que des pratiques et, notamment, des pratiques de direction. C'est, semble-t-il, cet aspect qui s'avère primordial, y compris par rapport au genre des personnes.

Certaines collègues insistent également sur l'enjeu du maintien des travailleuses dans des postes de travail non-traditionnels, comme formatrice en informatique ou responsable d'un atelier technique sur la réparation domestique ; Dès lors, un consensus se dégage pour dire que la parité entre hommes et femmes au sein du personnel n'est pas particulièrement souhaitable. Cette position est liée à la conviction qu'une association féministe doit rester majoritairement féminine et être dirigée par des femmes.

Quelques observations convergentes

On peut cependant extraire des constats convergents des différents témoignages de ces deuxième et troisième parties.

L'apport de la diversité

Travailleuses et travailleurs du CVFE s'accordent pour considérer l'introduction de la mixité au sein du personnel comme quelque chose de positif et qui peut être poursuivi.

En effet, un accord se dégage pour constater que, sur le plan des ressources humaines, le recours à la gestion de la diversité (dont la mixité est une facette, à côté des origines, de l'âge, des cultures, etc.) permet de mieux rejoindre les bénéficiaires, tout en donnant du Collectif une image plus positive vis-à-vis de l'opinion.

D'une part, cela permet de relativiser l'influence de certains préjugés anti-féministes encore fort actifs au sein du corps social et de dépasser les résistances qu'ils pourraient entraîner. C'est le rôle que joue la co-animation entre une intervenante et un intervenant dans le cadre des animations et des formations dans le domaine de la violence dans les relations entre partenaires ou dans celui de l'égalité femme/homme.

D'autre part, la coexistence de femmes et d'hommes dans l'équipe qui s'occupe des enfants hébergés offre à ceux-ci la possibilité d'interagir avec des éducatrices et des éducateurs, à l'image de ce qui se passe dans les familles et au sein de la société.

Enfin, vis-à-vis des femmes hébergées et au sein des formations, la présence d'hommes dans les équipes permet, parfois à travers des interactions difficiles, d'analyser des représentations, de démonter des stéréotypes, d'aborder des questions de représentations interculturelles.

L'importance de l'expérience de terrain

Travailleuses et travailleurs du CVFE s'accordent aussi sur le fait que l'expérience du travail de terrain au sein du Collectif leur a fait découvrir ou mieux comprendre les valeurs féministes, ainsi que la complexité des problèmes de violence conjugale.

Pour les unes et les autres, l'acquisition de « lunettes de genre » a changé leur vision du monde.

Le respect des fondamentaux

Les intervenantes « engagées » dont nous avons reproduit les témoignages se sont montrées soucieuses que l'association poursuive ses missions en accord avec ses principes fondamentaux. Ainsi, il reste essentiel de continuer à réaliser des « actions positives » envers les femmes, de leur proposer des services spécifiques.

Il est important de ne pas céder à l'idéologie ambiante selon laquelle l'égalité est totalement acquise et qu'il n'est dès lors plus nécessaire de mener des combats féministes. Au contraire, les inégalités envers les femmes continuent à fleurir, les violences de genre ne reculent pas. L'émancipation des femmes reste un enjeu social prioritaire, tout ce qui favorise leur empowerment devant être favorisé. Un des aspects de ce respect des principes fondateurs, sur lequel on observe un consensus de l'ensemble du personnel, c'est le fait de s'adresser à un public exclusivement féminin dans une optique d'empowerment.

On observe d'ailleurs que l'ouverture des permanences aux victimes masculines reste très minoritaire, même si les équipes répondent volontiers aux appels téléphoniques.

Mixité et parité

Dernière constatation : organiser la mixité professionnelle ne signifie pas tendre vers la parité numérique. Pour nos interlocutrices, il importe de laisser les rênes de l'association à des femmes, même au risque que ce soit interprété comme une position discriminatoire.

Les travailleurs masculins sont eux-mêmes très prudents par rapport à l'idée de la parité. Ils trouvent logique qu'une association féministe compte une majorité de femmes et soit dirigée par des femmes, ce qui n'empêche pas certains d'entre eux de s'interroger sur leur perspective de carrière au sein du Collectif. Cependant, on peut relativiser cette vision au vu de l'évolution récente de l'association : après la désignation d'un homme à un poste important au sein du refuge (assistant de la directrice), on constate aujourd'hui que des travailleurs masculins ont été également invités à faire partie du futur Comité stratégique du CVFE (niveau intermédiaire de responsabilité).

Le rôle du management

Les témoignages font également apparaître que, dans l'esprit des travailleuses, -eurs la régulation des relations au sein des équipes est du ressort de la direction (responsables, comité de direction, conseil d'administration), mais sans doute aussi de l'assemblée générale. C'est à ces diverses instances que doit revenir la responsabilité de poser les bonnes questions, de mettre en mots les difficultés, d'analyser les effets de la mixité.

Quelques exemples glanés au passage :

- éviter que l'introduction de la mixité n'amène à reproduire des stéréotypes de genre ;
- prendre soin de ne pas nier les identités individuelles, qu'elles soient féminines ou masculines ;
- permettre à toutes les travailleuses et travailleurs de s'exprimer sur leurs relations professionnelles et d'évoluer sereinement ;
- stimuler une réflexion collective sur les valeurs de l'association, sur l'avenir de la mixité, sur le type de leadership que souhaite l'association.

La mixité a-t-elle déforcé le Collectif ?

Enfin, une question importante doit être soulevée en manière de conclusion : en ouvrant son recrutement à la mixité, le CVFE s'est-il éloigné de ses positions féministes et militantes ?

Cette question a été abordée dans le chapitre consacré à l'analyse du problème faite par le comité de direction. Pour le collectif, ce ne fut pas la mixité, mais la « professionnalisation » (c'est-à-dire le passage du militantisme bénévole à des emplois qualifiés et rémunérés) qui a entraîné l'évolution vers d'autres critères d'engagement que la seule adhésion aux valeurs féministes².

Néanmoins, la sensibilité vis-à-vis de la dénonciation des injustices et des inégalités qui frappent les femmes continue à être prise en considération dans le cadre des procédures de recrutement. L'objectif poursuivi à travers cette exigence, c'est que le comportement des intervenant-e-s envers les bénéficiaires soit le plus ouvert et le plus nuancé possible.

De toute manière, l'introduction de la mixité professionnelle répond à des impératifs de type stratégique et n'a, semble-t-il, nullement modifié l'ancrage féministe originel de l'association.

² Cf. *supra*, page 21.

Et le féminisme, dans tout ça ?

Ces observations, qui mettent en évidence avec raison certaines contradictions qui continuent à exister entre les statuts des femmes et des hommes, malgré l'évolution des mentalités, amènent à conclure que le féminisme est lui aussi en évolution permanente et que chaque association a son histoire. La pertinence de la mixité au sein du personnel se nourrit des effets positifs observés auprès des publics. En matière de relations de travail, c'est avant tout la solidarité vis-à-vis d'une cause difficile à porter et parfois à défendre publiquement qui rend la mixité positive aux yeux des travailleuses.

Cependant, au-delà de ces aspects positifs, une question reste jusqu'à présent sans réponse : l'association ne courrait-elle pas le risque de voir ses valeurs, son action, son système d'organisation en partie compromis si elle s'orientait à un moment donné vers une mixité plus aboutie, voire une forme de parité numérique ?

En définitive, les questions restent ouvertes : comment éviter les pièges de la reproduction des fonctionnements de la société patriarcale dans le recrutement, la gestion des ressources humaines et l'orientation future du CVFE ? Comment rester une alternative, un modèle de fonctionnement en cohérence avec les finalités auxquelles le CVFE veut œuvrer, tout en faisant preuve d'un esprit d'ouverture sur l'évolution du monde et des mentalités ?

L'apport de la mixité au fonctionnement du CVFE

Collectif contre les violences familiales et l'exclusion (CVFE asbl) : 11, rue Maghin - 4000 Liège

Publications (analyses et études) : www.cvfe.be

Contact : Roger Herla - rogerherla@cvfe.be – 0471 60 29 70

Avec le soutien du Service de l'Education permanente de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Wallonie