

La question de la parité au sein du corps des directeurs d'hôpital s'inscrit dans une réflexion sociétale de grande ampleur et d'une action législative somme toute précoce*.

La fonction publique dans son ensemble – les avis d'experts de l'égalité hommes/femmes dans les pages qui suivent le démontrent – présente une forte mixité numérique mais de curieuses disparités dans la distribution par genre des emplois, qualifications et traitements afférents. Et ce alors que les promotions d'élèves des grandes écoles se féminisent à vitesse grand V. Pour preuve, la première classe ENSP en 1961 est composée exclusivement d'hommes, avant que 23% de femmes rejoignent les rangs de la 17^e promotion (1978), puis 38% en 1998 et désormais la parité parfaite atteinte en 2009.

Hommes, femmes : mode d'emploi

Analyses et témoignage liés à la parité dans

Or, seules 18% des femmes DH sont chefs d'établissement (CNG, 2005).

Dans le prolongement du séminaire sur l'égalité des chances et la parité, organisé en juillet dernier dans le cadre des Rencontres de la modernisation de l'État, le JADH s'attache ici à exposer les réalités statistiques de la profession, à verbaliser les quotidiens de collègues confrontées ou non à une forme de discrimination, et à promouvoir les politiques d'accompagnement professionnel aptes à réduire les distorsions observées. Souvent jugée « affaire de perception », l'égalité H/F

a fait l'objet de nombreuses études, diagnostics et initiatives, notamment au sein des grandes

écoles, et récemment dans un rapport remis au ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, dans le but d'entamer une réflexion avec les partenaires sociaux sur le sujet. L'occasion de mettre les *a priori* à l'épreuve des faits...

* Quelques dates clés du processus

- loi Roudy du 13 juillet 1983 qui établit l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- loi du 12 juillet 1999 portant création de la délégation parlementaire aux droits de la femme et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes
- loi Génisson du 9 mai 2001 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette loi actualise et renforce la loi de 1983 en définissant les axes de sa mise en œuvre
- directive 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail
 - loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité des salaires entre les hommes et les femmes.



Dossier piloté par Laurence GARO, élue nationale ADH en charge d'une réflexion sur la place des femmes au sein du corps des DH, et réalisé par Florence PATENOTTE, chargée de communication ADH

le travail et au sein du corps des DH

Analyse

État des lieux de l'égalité hommes/femmes en France sur le marché du travail

Le 7 juillet 2009, Brigitte Grésy, inspectrice générale des affaires sociales, a remis au ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville un rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il s'agissait de dresser au niveau macro-économique un bilan des inégalités de traitement entre les hommes et les femmes sur le marché du travail.

Appuyés sur des éléments statistiques recueillis auprès de l'Insee et de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), nourris par les études spécifiques (articulation du temps de vie, bas salaires, retraites, égalité salariale...) de différents cercles de chercheurs et étayés par des investigations menées auprès

de DRH de petites et grandes entreprises, ces travaux reçoivent un fort écho, notamment auprès des médias, mais également des «bénéficiaires». Signe d'impact: le «baromètre de confiance des femmes cadres», visant à mesurer la perception et la satisfaction des femmes cadres du privé âgées de 30 à 60 ans au regard de leur situation personnelle et des

politiques d'égalité et mis en place dans le cadre de l'élaboration du rapport, est désormais piloté de manière autonome par les réseaux (Administration moderne, European Professional Women's Network [EPWVN]) qui ont contribué à sa réussite. Le taux de réponse enregistré auprès des 23 000 destinataires, 22%, est à cet égard édifiant. L'étude remise au ministère du Travail est l'objet, selon les termes de son auteur, d'une «ambition d'éthique mais également de performance économique». Quel est le paysage dessiné par l'étude? On note trois constats particulièrement intéressants:

- le modèle français a l'exceptionnelle qualité de conjuguer une forte avancée en matière de travail des femmes (83% des femmes de 25 à 49 ans) et le taux de fécondité le plus élevé de l'UE;
- attention: en équivalent temps plein, la part du taux d'activité féminin chute brutalement, et stagne depuis les années 1990, signe d'une

fragilisation. On observe par ailleurs une bipolarisation croissante entre d'un côté une mixité relative des populations qualifiées et de l'autre une précarisation des employées à bas salaire, qui occupent les deux tiers des tranches de revenus concernés;

- la parentalité n'est pas totalement entrée dans les mœurs comme le démontre l'asymétrie hommes/femmes à l'égard du changement vécu dans la situation professionnelle avec l'arrivée d'un enfant (manifeste pour 40% des femmes et seulement 6% des hommes).

Les symptômes de l'inégalité demeurent donc prégnants, particulièrement en ce qui concerne les salaires et le taux horaire. Les différences sont également fortes dans la fonction publique dans son ensemble, puisque seulement 13% des femmes occupent des postes de direction (voir tableau récapitulatif de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique [DGAFP]) et où l'on observe des disparités liées au type de promotion et à la durée sur les postes. La loi du 9 mai 2001 impose pourtant une composition avec au minimum un tiers du sexe sous-représenté dans les jurys de concours de la fonction publique.

Pour les experts ou témoins sollicités dans l'étude, la nécessité de mise en place de

quotas professionnels fait donc consensus. Pourtant, l'équilibre de la représentation est une notion abstraite quand, par exemple, le secteur du transport emploie 7% de femmes, et le domaine de la santé 65%! Il n'en demeure pas moins qu'au niveau de la gouvernance interne, dans les comités de direction et les conseils exécutifs, des indices de progression et des mécanismes de sanction doivent, selon la rapporteuse, être mis en place dans les entreprises. En Norvège par exemple, le législateur a imposé pour les entreprises publiques en 2004 et les sociétés cotées en 2006 une proportion minimale de femmes de 20% dans les conseils d'administration, assortie de pénalités fortes en cas de non-respect. Résultat: 7% en 2003, elles occupent 40% des sièges en 2008. Là où les fonctions relèvent d'une compétence externe, à dimension institutionnelle, les pratiques de cooptation tendent, pour Brigitte Grésy, vers «la discrimination positive en faveur des hommes». D'où une forme de lassitude, d'impression que «la porte est fermée à clé», qui plaide en faveur de l'introduction de ratios. Plus globalement, les mesures favorisant l'égalité fonctionnent si trois conditions sont réunies (voir le détail en encadré des approches managériales visant à réduire les

disparités auxquelles ont souscrit plusieurs organisations dotées du «label Égalité»):

- que ce sujet soit porté au plus haut niveau dans la structure, et soit accompagné de directives;
- que la politique égalitaire s'appuie sur un plan d'action quantitatif et qualitatif («tout ce qui n'est pas comptabilisé est invisible» avertit Brigitte Grésy);
- qu'une évaluation régulière du dispositif soit à l'ordre du jour des instances de l'organisation.

Cette méthodologie est inspirée du *Gender mainstreaming* défini par Bruxelles, qui plaide en faveur d'une approche globale de l'égalité. Brigitte Grésy met en revanche en garde contre l'amalgame dans les politiques égalitaires: «L'égalité n'est pas soluble dans la diversité, et les femmes ne constituent pas une catégorie comme les autres.» Cela implique une revisitation des critères d'évaluation des compétences: «On accroche aux femmes des stéréotypes (elles ne sont pas flexibles, pas disponibles, pas mobiles), mais c'est à la société de se remettre en question sur les problématiques de parentalité, de temporalité, de relations hommes/femmes pour produire des processus d'évolution et de promotion qui ne soient plus pénalisants», explique l'auteur du rapport.

Le 6 novembre dernier, le ministère du Travail a soumis aux partenaires sociaux une proposition de convention collective nationale qui reprend de nombreuses orientations indiquées dans l'étude remise en juillet: simplification du code du travail, mise en place de sanctions, moralisation du temps partiel, ouverture de discussions sur les quotas. Les syndicats se prononceront avant la fin de l'année, dans la perspective d'une loi sur l'égalité professionnelle en 2010. ●

Pour aller plus loin: rapport en ligne sur <http://www.travail-solidarite.gouv.fr> Pour consulter les commentaires et témoignages non inclus dans le rapport (!): Petit Traité contre le sexisme ordinaire, Brigitte Grésy, Albin Michel, 2009.

Parmi les initiatives recensées dans les entreprises en faveur de la parité par Brigitte Grésy, plusieurs mesures mises en place dans de grandes organisations dotées du label Égalité méritent l'attention, car elles pourraient être transposables dans les organisations publiques

- Méthode d'analyse des augmentations annuelles
- Stages sur le leadership au féminin et le *networking*
- Formation de 110 managers à la discrimination pendant une demi-journée en partenariat avec une association de théâtre d'entreprise
- Mise en place d'un programme expérimental « Parcours choisi » qui a permis à un groupe paritaire de « décélérer » son parcours sans être pénalisé dans sa carrière
- Mise en place de binômes senior/jeune parent
- Mise en place d'une enveloppe budgétaire pour combler les écarts de rémunération
- Groupes de travail sur les problématiques en lien avec l'égalité (le temps partiel et les congés maternité notamment)
- Sensibilisation des RH et managers sur la tenue des entretiens avant et au retour des congés maternité

(Source : annexe n° 5 du rapport Grésy - <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>)

Chiffres

Cahier statistique

Dans la fonction publique hospitalière, en 2009, et sous réserve de redressement des données, les femmes représentent 89% des personnels de la filière administrative mais seulement 38% du corps des DH. Fin 2005, elles n'occupent que 18% des emplois de chefs d'établissement avec une proportion décroissante à mesure qu'augmente la capacité de l'hôpital. Dans le détail, on compte 28% de femmes parmi les chefs d'établissement de classe normale, 18% parmi les chefs d'établissement hors classe.

Les emplois fonctionnels n'en comprennent que 9% pour un «vivier» de 25%. Sur le plan factuel, on note par conséquent une nette discordance entre le nombre de femmes DH et le nombre de femmes accédant aux postes à «haute» responsabilité. Reste à confronter ce constat aux attentes réelles des femmes DH et des collègues de la jeune génération, susceptibles de véhiculer une approche différente de la «cause», si cause à défendre il y a. En termes éthiques, force est de constater que

l'égalité d'accès à la fonction publique ne se poursuit pas par une égalité des parcours. Pourtant, l'on s'accordera à reconnaître que l'intérêt bien compris de la FPH et de l'administration en général en assurant la diversité des points de vue (normes sociales) et des méthodes d'approche (comportements au travail) améliorera les performances au service des patients et des citoyens. Au-delà de la reconstitution d'un reflet professionnel fidèle au miroir sociétal, de nouvelles opportunités s'offrent pour tous.

Les cycles préparatoires de directeur d'hôpital

Année	Cycle court		Cycle long		Total				
	H	F	H	F	H	%	F	%	
2007	10	12	8	14	18	40,91	26	59,09	44
2008	8	12	7	6	15	45,45	18	54,55	33
2009	7	12	4	10	11	33,33	22	66,67	33

Après un léger fléchissement en 2008, la féminisation des lauréats aux cycles préparatoires se confirme puisque globalement les femmes entre 2007 et 2009 représentent entre 54% et 67% des lauréats.

Source: CNG

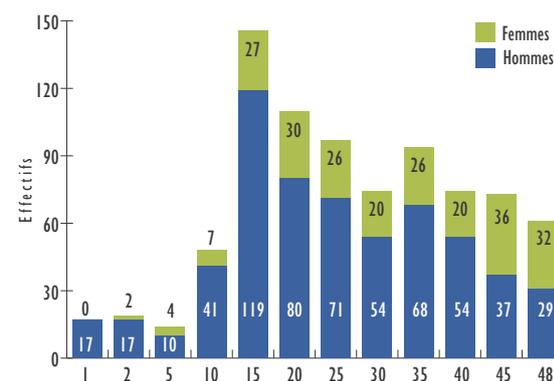
Fonction publique hospitalière

La situation des femmes dans les emplois d'encadrement des hôpitaux début 2004

Emplois, viviers, potentiels	Hommes	Femmes	Total	% F
Emplois fonctionnels				
Emplois	113	10	123	8,1
Vivier: directeur d'hôpital 1 ^{re} classe	824	281	1105	25,4
Potentiel: directeur d'hôpital (toutes classes)	1984	1000	2984	33,5
Chefs d'établissements 1^{re} classe				
Emplois	250	30	280	10,7
Vivier: directeur d'hôpital 1 ^{re} classe	824	281	1105	25,4
Potentiel: directeur d'hôpital (toutes classes)	1984	1000	2984	33,5
Chefs d'établissements 2^e classe				
Emplois	149	31	180	17,2
Vivier: directeur d'hôpital 2 ^e classe	695	372	1067	34,9
Potentiel: directeur d'hôpital (toutes classes)	1984	1000	2984	33,4
Chefs d'établissements 3^e classe				
Emplois	169	73	242	30,2
Vivier: directeur d'hôpital 3 ^e classe	465	347	812	42,7
Potentiel: directeur d'hôpital (toutes classes)	1984	1000	2984	33,5
Total des dirigeants hospitaliers				
Emplois	681	144	825	17,5
Vivier: directeur d'hôpital 2 ^e classe	1984	1000	2984	33,5
Potentiel: directeur d'hôpital (toutes classes)	1984	1000	2984	33,4

Source: DGAFP, mise en forme de données fournies par le ministère de la Santé au 25 février 2004 in Rapport du Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques par Anicet Le Pors et Françoise Milewski en 2005

Répartition hommes/femmes au sein des promotions de directeur d'hôpital à ENSP/EHESP 1962-2009



Source: Effectifs des promotions recensés dans l'Annuaire des anciens élèves de l'ENSP/EHESP

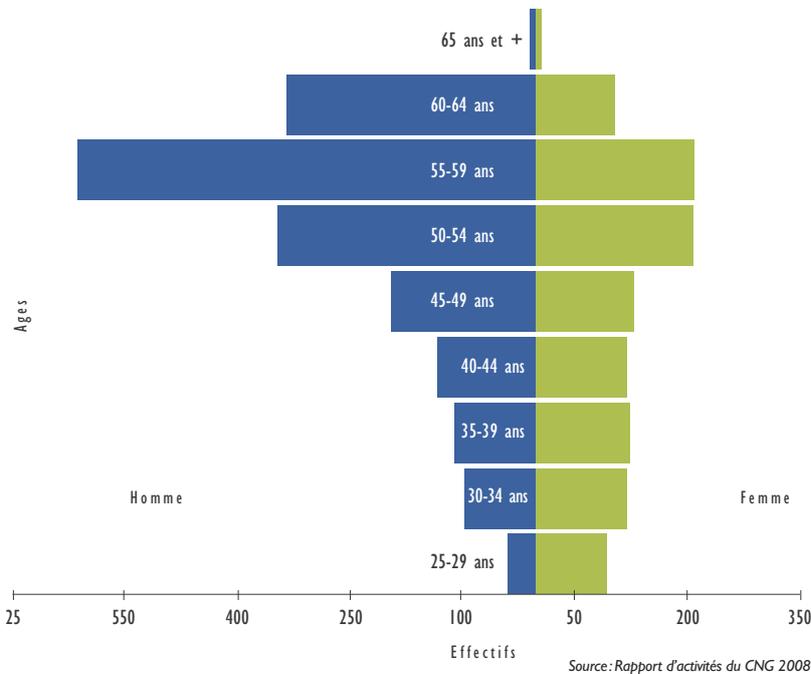
Nombre total de DH : 3592

Répartition par sexe

Féminin	1349
Masculin	2243
Total	3592

Source: GHIDES-CNG 17 novembre 2009 (sous réserve)

Pyramide des âges des DH en établissement au 6/11/2008



Regards croisés

En quelques mots, quelle fonction occupes-tu et à l'issue de quel cheminement, de quel parcours professionnel, selon quels diplômes et cursus ?

Juliette Vilcot-Crépin - J'occupe actuellement les fonctions de directeur adjoint en charge des services techniques et des travaux et de la coordination de la gestion des risques dans un centre hospitalier de proximité, le centre hospitalier de Vierzon, dans le département du Cher. Je suis en fonction dans cet établissement depuis le 1^{er} avril 2003, date de ma titularisation sur le grade de directeur d'hôpital à ma sortie de l'EHESP (promotion 2001-2003). Je suis diplômée de l'IEP de Bordeaux ainsi que d'un master I en droit public et d'un certificat universitaire d'études européennes.

Interview

Isabelle Antoine, présidente de l'Association des anciens élèves de l'ENA, commission Femmes

La commission Femmes des anciens élèves de l'ENA a été créée par le conseil d'administration de l'Association en 2006 ; pour quelles raisons et avec quelle ambition ?

La création de notre commission est à l'initiative de plusieurs anciennes élèves décidées à agir en réponse à un certain nombre de discriminations constatées sur le plan statistique dans le déroulement de carrière, notamment dans la fonction publique d'État. En effet, à l'époque, et sur la base d'un recensement établi en 2003, le taux de postes de direction occupés par des femmes se situait autour de 16 %, malgré un vivier de 35 % – quant au nombre de nominations par le gouvernement, il avoisine 17 %, au sein du même vivier. Aujourd'hui, on évalue le premier taux à 20 %, signe d'une timide progression. La réflexion promue au sein du conseil d'administration de l'AEAENA a été très fortement appuyée par son président, Arnaud Teyssier. Elle s'inscrivait également dans le cadre de l'opération *Grandes Écoles au féminin I* (GEF), initiée en 2002, attachée à la mise en réseau d'anciennes élèves.

Quelles réactions cette initiative a-t-elle suscitées auprès de la communauté des anciens de l'ENA ?

L'accueil a été mitigé ! Malgré le soutien du président de l'Association, l'installation de la commission a suscité des mouvements d'humeur que l'on qualifiera de « dissidents ». Il advient toujours qu'au gré de communications au sujet des actions du GEF ou de manifestations de la commission, des mails réfractaires nous soient relayés mais, fort heureusement, ces réactions sont très minoritaires.

L'École d'administration est-elle impliquée dans ce dispositif ?

L'ENA a développé une politique en faveur des principes d'égalité et de parité au niveau de son accès. Je suis convaincue que des efforts sont fournis dans l'accès des femmes au concours – mais force est de reconnaître que le déménagement du siège à Strasbourg pose de sérieux problèmes de compatibilité entre carrière et vie personnelle pour les femmes. On a observé d'ailleurs il y a trois ans un fléchissement du nombre de femmes admises, « sujet de désolation » publi-

J'ai suivi deux années de prépa ENA à l'IEP de Paris avant de réussir le concours de directeur d'hôpital.

Au sein du CH de Vierzon, j'ai occupé les fonctions de directeur adjoint chargé des affaires financières et du système d'information hospitalier de 2003 à 2008. J'ai également effectué l'intérim de la direction de cet établissement pendant plusieurs mois en 2006.

Je suis mère de trois jeunes enfants qui ont aujourd'hui respectivement 4 ans, 20 et 6 mois.

Véronique Anatole-Touzet - Ma carrière a débuté à l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris où j'ai occupé différentes fonctions d'adjoint aussi bien dans les hôpitaux (DAF au CHU Bicêtre) qu'au siège (responsable du département emploi à la direction du personnel et des relations sociales, puis du suivi des travaux et plans directeurs des hôpitaux parisiens), puis

dans un contexte tendu, j'ai pris les fonctions de numéro 2 du syndicat interhospitalier qui réunissait les hôpitaux d'Évreux et de Vernon en Haute-Normandie, où mon implication dans les travaux de restructuration et ma connaissance du site m'ont amenée à prendre les fonctions de chef d'établissement en 2000.

Cette fusion des deux établissements a été menée à bien en 2004 accompagnée du lancement d'un nouvel hôpital. En accumulant une expérience de neuf ans dans cet hôpital, j'ai pu conforter mon positionnement en tant que chef d'établissement et une expertise en matière d'opérations de restructurations majeures (le redéploiement du site impliquait notamment les cliniques du bassin et le CHU de Rouen), ce qui m'a permis de briguer la direction générale du CHR de Metz-Thionville en 2007.

Jacqueline Hubert - Je fais partie de la 26^e promotion ENSP (1987) et ma première affectation a été au CH de Vannes, sur un intérim de DAF. J'ai rapidement muté au CHU de Rennes pour quinze ans de service, attachée spécifiquement aux finances et à la recherche clinique, puis été nommée directrice des finances avant d'assurer la direction de pôles durant mes quatre dernières années d'exercice au CHU. Depuis 2006, je pilote en détachement quatre cliniques (deux en Vendée et deux à Nantes).

Gaëlle Saunier-Dufour - J'occupe depuis un an la fonction de directrice adjointe chargée des affaires financières au centre hospitalier de Saint-Brieuc, après y avoir occupé pendant cinq ans et demi celle de directrice adjointe chargée du système d'information, de l'organisation et de la qualité.

quement reconnu par le directeur de l'école à l'époque mais heureusement corrigé depuis (plus de 40 % de femmes aux concours externes 2007 et 2008). Par ailleurs, l'administration de l'ENA veille à ce que des femmes participent aux jurys de sélection et le ratio de candidates et de reçues ne traduit pas de distorsion. Enfin, l'ENA a ouvert une prépa intégrée et il est intéressant de noter que le pourcentage d'inscriptions féminines y est ultra majoritaire.

Ces incitations révèlent également que la promotion éducative et professionnelle des femmes ne doit pas seulement permettre de s'affranchir de « freins » type maternité ou réticence à la mobilité, mais surtout de combattre les perceptions du milieu professionnel sur ces sujets. Je vous invite à cet égard à consulter l'enquête menée par le GEF sur les « regards croisés hommes/femmes à l'égard du parcours professionnel des diplômé(e)s des grandes écoles ».

NDLR : *globalement, l'étude démontre qu'hommes et femmes n'ont pas de visions alignées sur les freins à la promotion féminine et que les critères de disparité liés à la maternité ou à la mobilité sont surestimés (par exemple, 85 % des femmes interrogées effectuent au minimum quatre déplacements par mois, 92 % des hommes au moins cinq, l'écart constaté étant par conséquent relatif). En revanche, les hommes ne déclarent majoritairement « pas voir de différence H/F » en matière de leadership (77 %), d'autorité (81 %) ou encore de prise de risque (77 %) quand les femmes, pour respectivement les mêmes qualités,*

s'estiment à 35 %, 30 % et 25 % « handicapées car les employeurs le perçoivent ainsi ».

Source : enquête Ipsos/GEF février 2007
- <http://www.grandesecolesaufeminin.fr/>

Percevez-vous des sensibilités différentes à l'égard de la question de l'égalité H/F au sein des anciennes élèves et de leurs homologues masculins, et au sein des promotions successives ? Affaire de génération, de cultures professionnelles, de niveaux dans les hiérarchies ?

Je n'ai pas le sentiment que l'appréciation de l'égalité hommes/femmes ait évolué parce que les chiffres sont plus probants que toute impression et qu'ils n'indiquent pas de progression significative. Il faut noter que la conjoncture économique actuelle rend les conditions de travail plus dures, et que, contexte oblige, les catégories minoritaires ou « moins assises » sont systématiquement plus gravement affectées. Quant à l'impact du militantisme, au



I. Le groupe Grandes Écoles au Féminin (GEF) réunit des représentants des associations d'anciens élèves de 9 grandes écoles : Centrale Paris, ENA, ENPC, ESCP-EAP, ESSEC, HEC, INSEAD, Les Mines et Polytechnique.

Quelle expérience en retires-tu en matière d'égalité hommes/femmes ? As-tu rencontré des difficultés sur ce registre ?

Véronique Anatole-Touzet - Je pense que les difficultés que peuvent rencontrer les femmes en matière de progression de carrière et d'accès aux postes de direction ne relèvent ni de leur compétence ni de leur autorité, car les capacités en management ne sont à mon sens pas liées au sexe. Mais il existe des obstacles à être reconnues comme «naturellement» dotées de ces aptitudes, c'est une perception fréquente au sein des élus ou du corps médical. Toutefois, ces doutes se dissipent dès lors que les femmes font la preuve de leur compétence et de leur disponibilité. Pour ma part, candidater à une chefferie a constitué un aboutissement logique : j'ai choisi le métier de directeur d'hôpital car il permettait d'exercer à terme des responsabilités, en combinant pouvoir de décision et autonomie au service

d'intérêts à forte utilité sociale. Cet objectif a toujours été ma motivation initiale. J'y suis ensuite parvenue, mais également au gré d'opportunités professionnelles qui ont contribué à ce que j'accède à une chefferie fonctionnelle (le CHI d'Évreux compte plus de 900 lits), finalement assez jeune, à 40 ans à peine.

Juliette Vilcot-Crépin - Je n'ai rencontré aucune difficulté professionnelle liée au fait que je sois une jeune femme avant de devenir mère. Au contraire, étant totalement disponible pour l'établissement, j'ai eu des responsabilités importantes dès ma prise de fonctions et l'intérim de la direction générale m'a été confié.

En revanche, mes absences pour congés maternité, pendant lesquelles je n'ai pas été remplacée, ont pénalisé la bonne marche des secteurs dont j'avais la responsabilité et m'ont pénalisée sur le plan professionnel.

L'annonce d'une maternité pour un directeur général est encore aujourd'hui une «mauvaise nouvelle», car elle présage d'une galère organisationnelle et d'une surcharge de travail pour les collègues de l'équipe de direction. La maternité, ce grand bonheur personnel, s'accompagne donc d'un sentiment de culpabilité sur le plan professionnel. Au-delà de la période de congé maternité, mon expérience m'amène à dire que dès que l'on doit concilier notre métier à des responsabilités avec d'autres responsabilités sur d'autres plans comme la responsabilité de parents, que notre disponibilité pour l'établissement n'est plus totale, on ressent une forte pression et comme une obligation morale à se mettre en retrait, en seconde ligne. On perd alors forcément de la considération au sein de son équipe professionnelle et de la part de sa direction générale, comme s'il ne pouvait en être autrement.

sein de la commission, ou plus largement du GEF, il bénéficie à tout le monde, c'est du moins sa vocation car nos demandes valent aussi bien pour les hommes que pour les femmes, tous âges confondus. Lorsqu'un comité de direction est composé de sensibilités et d'horizons diversifiés, il gagne en réactivité et en richesse. Et, pour insuffler une note d'optimisme, il faut compter sur les technologies de l'information et de la communication qui ne sont pas exploitées à plein pour assouplir et adapter les modalités de travail.

La démarche de la commission a-t-elle « fait des émules » parmi d'autres grands corps ou publics des grandes écoles ? Vous êtes-vous vous-même inspirée de modèles existants, en France ou ailleurs ?

Il y a eu un « effet d'agenda » dans la mesure où, à peu près au même moment, ont émergé des initiatives convergentes au sein d'associations d'anciens, à Polytechnique ou Centrale par exemple, qui se sont regroupées au sein du GEF. On s'est effectivement rendu compte que le nombre faisait la force en matière d'avancement d'une cause, et qu'un travail transversal favorisait également la conduite d'études significatives (le GEF a pour objectif de publier une grande enquête tous les deux ans sur la place des femmes en milieu professionnel), du fait de la représentativité des échantillons constitués grâce à chaque réseau. La dernière étude menée très récemment avec l'aide de ce dispositif a porté sur les pratiques destinées à favoriser la mixité dans les instances dirigeantes. Des mesures allant des pratiques managé-

riales (objectifs quantifiés pour le recrutement, accès aux postes de direction, évolution salariale...) aux changements culturels au sein de l'entreprise (remise en question du présentisme, formation aux différences comportementales H/F pour favoriser la mixité...) ont été testées avec un fort taux de pertinence. La question des quotas, l'enquête le démontre, fait également du chemin...

Y êtes-vous favorable ?

Au départ, j'y étais formellement opposée, pensant qu'il ne faut pas qu'on puisse demander à une femme si elle doit son poste à une politique d'effectifs plutôt qu'à son mérite personnel. Mais à force d'observer les chiffres stagner et d'accumuler les exemples de remarques inacceptables ou de revers professionnels quelles que soient les compétences des individus qui les subissent, j'y suis finalement, à titre personnel, favorable. Mais mon point de vue n'engage pas l'association.

Quels sont vos domaines d'intervention privilégiés ? Souhaitez-vous acquérir une visibilité politique ?

Idéalement, bien sûr, nous souhaiterions que nos travaux ouvrent la voie à des avancées portées par ceux qui nous gouvernent, mais la réalité nous impose une ambition plus modeste ! Toutefois, grâce à la plate-forme du GEF, les enquêtes biennuelles sont régulièrement médiatisées, et cela nous permet de demander des audiences aux directions des ressources humaines des ministères, dont l'écoute est



Jacqueline Hubert

Jacqueline Hubert - Pour ma part, en début de carrière, les femmes étaient minoritaires... et cette situation était très agréable à vrai dire! Progressivement, les équipes se sont féminisées, désormais presque majoritairement. Je ne peux témoigner d'aucune forme de discrimination liée au sexe dans mon parcours professionnel. En revanche, mon cas me permet d'attester de la difficulté d'accéder à une chefferie dans la fonction publique – indépendamment de critères de genres. Si on n'a pas choisi depuis tout-petit de devenir directeur, c'est un objectif compliqué à atteindre! Il existe à mon sens une forme de discrimination à l'égard des choix de carrière considérés comme pertinents pour candidater à des directions – le schéma type, chef d'un petit établissement, puis d'un gros, est privilégié. Pourtant, piloter des pôles dans un CHU n'est pas

une expérience négligeable. Le «plafond de verre» dans le privé est sans doute, plusieurs collègues du secteur semblent partager ce sentiment, plus fin!

Gaëlle Saunier-Dufour - À ce jour, je ne considère pas avoir rencontré le moindre obstacle dans ce domaine. Je pense pouvoir dire que je serais parvenue au même résultat si j'avais été un homme!

Au risque de paraître ringarde, je crois profondément au principe du concours dans l'accès aux métiers de la fonction publique (principe qui semble de plus en plus remis en question): c'est en effet, à mon sens, le seul mode de recrutement qui garantit une véritable équité et limite toute forme de discrimination. S'il y a une situation dans laquelle je me suis en revanche sentie «pénalisée» par mon statut de femme, c'est lors de mes deux

congés maternité. Ces absences longues sont problématiques dans notre métier comme dans d'autres, car difficiles à concilier avec des fonctions d'animation d'équipe, de gestion de projet, etc. Elles déstabilisent nos équipes et les équipes de direction. Pour autant, je pense que nous pourrions innover en expérimentant des modes d'organisation qui permettraient de limiter

au moins, courtoise! La solidarité joue également entre collègues qui, par notre réseau, nous signalent des départs ou des changements de postes. La commission joue surtout un rôle prépondérant de forum au sein duquel chacune peut apporter témoignages et recueillir des conseils.

Après plus de trois ans d'activité, quel premier bilan dressez-vous?

Notre action recouvre plusieurs domaines et favorise particulièrement la solidarité entre anciennes élèves: nous nous sommes dit qu'il fallait donner un coup de pouce aux jeunes promotions et avons développé une forme de parrainage. Par le biais du tutorat, l'ouverture du carnet d'adresses, nous contribuons ainsi au conseil des collègues qui cherchent à évoluer dans leur parcours professionnel. Cette action est relayée par le délégué carrière, affecté à plein temps à l'AEAEENA, qui est à la disposition de l'ensemble des anciens élèves de l'ENA.

Effectifs physiques et part des femmes dans les emplois de direction des trois fonctions publiques

	effectif de femmes	effectif total	% de femmes
Emplois civils de direction de la fonction publique de l'État*			
Emplois à la décision du gouvernement	65	579	11,6
Autres emplois de direction des administrations	537	3171	16,9
Emplois de direction de juridictions	91	520	17,5
Emplois de direction de l'enseignement supérieur et de la recherche	23	233	11,3
Sous-total FPE	717	4464	16,1
Emplois de direction de la fonction publique territoriale**			
Directeurs généraux des services et directeurs généraux adjoints des conseils régionaux et généraux	100	601	16,6
Directeurs généraux des services, directeurs généraux adjoints et directeurs des services techniques des villes de plus de 40 000 hab.	69	374	18,4
Directeurs généraux des services, directeurs généraux adjoints et directeurs des services techniques des structures intercommunales	90	530	17,6
Directeurs généraux des services, directeurs généraux adjoints et directeurs des services techniques des établissements publics nationaux	31	109	28,4
Sous-total FPT	290	1614	18,0
Emplois de direction de la fonction publique hospitalière***			
Chefs d'établissements membres ou corps des directeurs d'hôpitaux	105	643	*6,3
Chefs d'établissements membres ou corps des directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social	559	1109	50,4
Sous-total FPH	664	1752	37,9

Sources: Enquête sur les emplois de direction auprès des ministères, DGAFP Synthèse des plans sociaux des collectivités territoriales, Observatoire de la fonction publique territoriale. Données de gestion du Centre national de gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de la fonction publique hospitalière. Traitement DGAFP, bureau des statistiques, des études et de l'évaluation.

* Emplois civils au 31 décembre 2006 - ** Emplois au 31 décembre 2007 - *** Emplois au 31 décembre 2008.

Il n'y a pas assez de femmes candidates aux postes à fortes responsabilités, je l'ai observé à chaque fois que j'ai postulé.

les désagréments liés à ces absences. Comme il n'est à mon sens absolument pas souhaitable de réduire la durée des congés maternité (malgré «l'exemple» récent d'une ministre bien connue), c'est à notre métier de s'adapter. Je m'étonne d'ailleurs que ce paramètre n'ait pas encore fait l'objet de réflexions abouties dans notre profession, malgré la forte proportion de femmes qui la composent depuis déjà de nombreuses années.

Véronique, ta situation est exemplaire, mais également très rare.

Comment l'expliques-tu ?

Véronique Anatole-Touzet - Premier élément d'explication, flagrant: il n'y a pas assez de femmes candidates aux postes à fortes responsabilités, je l'ai observé à chaque fois que j'ai postulé. C'est affaire soit de choix (certaines, et c'est légitime, renoncent à ces postes pour mieux concilier vie professionnelle et vie familiale), soit d'autocensure. Par ailleurs, la population des élus, et donc des présidents de conseil d'administration, est très masculinisée, ce qui ne favorise pas l'émergence des femmes. Même les présidentes de CA, notamment dans de gros établissements, peuvent être réticentes parfois à contribuer au recrutement d'une femme directrice sur un poste très emblématique.

En tant que chefs d'établissement, quelle politique avez-vous souhaité insuffler en matière de gestion des personnels à l'égard des problématiques de parité, mais plus globalement d'égalité des chances ?

Jacqueline Hubert - Dans la sélection de mes collaborateurs, je choisis le meilleur,

quel qu'il/elle soit. L'équipe de direction que j'anime depuis plusieurs années était au départ très féminine; elle est mixte à présent. Je n'ai pas eu à arbitrer de demandes d'aménagements horaires; nos postes représentent une charge de travail et un investissement lourds, aussi le temps partiel n'est-il pas une formule aisée à mettre en place. Je fais en revanche en sorte que l'ensemble des équipes puisse concilier vies personnelle et professionnelle, en évitant par exemple de déclencher des réunions tardives non prévues.

Véronique Anatole-Touzet - Je tiens beaucoup à l'équilibre hommes/femmes au sein de toutes les équipes, mais également à une répartition ajustée en termes de génération, d'origine professionnelle et de cursus. La diversité des parcours et des approches est à mon sens foncièrement enrichissante – pour autant, si je veille à l'équilibre dans les recrutements, la nomination sur le seul critère du sexe est exclue: une femme doit être sélectionnée en fonction de ses compétences et de son investissement. En employant des femmes jeunes, j'ai parfois été sollicitée en faveur d'aménagements particuliers du temps de travail. C'est souvent difficilement compatible avec des postes à responsabilité, même dans les grandes équipes. En revanche, je permets à celles en situation de charges familiales qu'elles s'organisent de manière plus souple (RTT, départs du bureau plus tôt compensés par du travail sur ordinateur à distance dans la soirée...) tout en préservant les exigences professionnelles liées à leur travail. Mais il ne faut pas croire que les



Véronique Anatole-Touzet

hommes ne nourrissent pas les mêmes envies, et de plus en plus! Au bénéfice de l'ensemble des collaborateurs, j'essaye par conséquent d'éviter les réunions tardives, hors celles impliquant la communauté médicale pour des raisons de planning évidentes. En arrivant au CHR, j'ai tout de même décalé le CTE en fin de journée en semaine, car il se réunissait jusqu'alors le samedi!

Comment et avec quelles contraintes et/ou quels soutiens éventuels parviens-tu à concilier vie personnelle et vie professionnelle ?

Juliette Vilcot-Crépin - Aujourd'hui, je parviens à concilier ma vie professionnelle et mes responsabilités de mère de jeunes enfants grâce à un temps partiel (50%) de droit.

Ce temps de travail me garantit l'équilibre de vie recherché et permet de me consacrer, comme je le souhaite, à l'éducation de mes enfants. Mais qu'en sera-t-il dans deux ans, quand ce temps partiel ne sera plus un droit pour moi ?

Je ne suis pas certaine de pouvoir maintenir cet équilibre dans la durée tant nos responsabilités de directeur d'hôpital sont encore aujourd'hui perçues comme incompatibles par nature avec un temps partiel.

Ce choix d'équilibre de vie est également un frein considérable à la mutation, les postes proposés étant exclusivement à temps plein...



Jacqueline Hubert - Élever deux garçons quand j'exerçais à Rennes n'a pas présenté de difficultés trop importantes, notamment grâce au fait que le directeur général était très sensibilisé à la question des conditions de travail des jeunes mamans. J'ai beaucoup apprécié son approche et tente de faire de même dans mon établissement. Toutefois, il faut pouvoir compter sur une armada de baby-sitters ! Mais l'un des avantages inattendus de la vie en logement de fonction est également le gardiennage – je peux témoigner d'une grande solidarité avec mes collègues du CHU à l'époque; on évoquait entre nous le « kibboutz » ! Ils se reconnaîtront...

Gaëlle Saunier-Dufour - En faisant un rapide bilan, je m'aperçois que j'ai organisé ma vie personnelle en fonction des contraintes de ma vie professionnelle, et non l'inverse: le mode de garde de mes enfants a immédiatement été conditionné par une large amplitude horaire. Par chance, nous avons trouvé une assistante maternelle tout près de chez nous, qui est extrêmement souple sur les horaires et sur le reste. Et sans la solidarité familiale, nous aurions énormément de mal à concilier vie personnelle et vie professionnelle. Malgré tout, cela se fait au prix d'une certaine culpabilité (lorsque vous laissez votre enfant fiévreux en garde jusqu'à 20 heures passées pour cause de conseil exécutif par exemple...) et du sentiment fréquent de n'être pas là où vous devriez être (le cas classique: partir d'une réunion pro avant qu'elle soit terminée, sous des regards au mieux compatissants, au pire réprobateurs, pour arriver en retard à la réunion scolaire de votre fils, où vous êtes accueillis par les mêmes regards...). C'est devant ce constat que je n'ai pas hésité à rallonger quelque peu mes congés maternité en utilisant une partie de mon compte épargne temps et que mon mari a

De l'État au terrain: quelques clés pour (re)lancer l'ascenseur égalitaire

Directrice d'hôpital (24^e promotion)

Elisabeth Tomé, après avoir été conseillère auprès de Xavier Bertrand, ministre du Travail et de la Solidarité, et, parallèlement, directrice adjointe en charge notamment de la parité au cabinet de Valérie Létard, est depuis mai 2009 chef de service des droits des femmes et de l'égalité hommes/femmes auprès du ministre de l'Intérieur, Brice Hortefeux.

À ce titre, elle mesure l'implication des politiques publiques dans le domaine de l'égalité H/F, « un domaine très encadré, y compris au niveau international par la convention de Pékin, l'ONU, l'Union pour la Méditerranée, l'UE (qui réunit au moins une fois par an en « high level group » tous les hauts fonctionnaires nationaux chargés de cette question) dans le cadre notamment de la stratégie de Lisbonne pour l'emploi qui s'est fixé pour agenda de débattre de la place des femmes dans l'emploi et dans la croissance [...] ». Au sein de ces différentes instances, « la France est considérée comme exemplaire en matière d'égalité hommes/femmes, du fait notamment des taux d'emploi et de fécondité élevés qu'elle affiche (voir analyse du rapport Grésy pp. 9 et s.) », affirme-t-elle, signe que les femmes françaises conjuguent vies personnelle et professionnelle, « alors qu'en Allemagne, par exemple, elles doivent encore choisir ».

Toutefois l'Hexagone ne doit pas « se reposer sur ses lauriers » alors que d'autres pays comme le Luxembourg engagent sur le long terme des politiques fructueuses. Elisabeth Tomé a ainsi dressé une rétrospective des actions législatives qui, entre 2000 et 2006 particulièrement, ont posé les bases de l'égalité professionnelle dans la sphère publique: citons par exemple la circulaire du 6 mars 2000 fixant pour chaque ministère l'obligation de mettre en place un plan pluriannuel d'amélioration de l'emploi féminin dans les postes d'encadrement, et celle de novembre de la même année qui impose l'établissement de remontées statistiques statuées dans l'appareil d'État, bien peu appliquées aujourd'hui. Et pourtant, le recensement objectif des disparités est essentiel, sans quoi « l'on crée les conditions d'un retour à l'invisible ». On notera à cet égard que la FPH n'a fait l'objet d'aucune disposition spécifique... « En matière de droit des femmes et d'égalité, le risque principal que nous courons est l'inertie. Il faut savoir repérer les racines du mal et se garder du politiquement correct qui conduirait à se concentrer exclusivement sur des thèmes, ô combien légitimes, qui font consensus: la violence envers les femmes, et l'égalité professionnelle. Luttons également contre les stéréotypes de genre et écoutons les associations et organisations civiques qui entendent sur le terrain la régression du "statut" des filles croire à bas bruit ». Comment? « En agissant par la contrainte, puisqu'elle a fait ses preuves dans le monde politique avec les quotas, en faisant bouger les représentations (éducation, supports scolaires, orientation, publicités) et en masculinisant le combat ! » Plusieurs acteurs institutionnels peuvent éclairer et nourrir les réflexions en vue de formaliser une démarche éthique en la matière: l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises, le label Égalité, dans une certaine mesure, et l'Observatoire de la parentalité...

Fort de ces recommandations, l'ADH va engager une concertation pour nourrir le débat et porter auprès des organismes de gestion des personnels de direction des propositions et des interlocuteurs ministériels en charge de ces questions. Avis aux intéressé(e)s!

”
S'il est souhaitable que les directeurs se recentrent sur des emplois très qualifiés, il n'en demeure pas moins qu'un système de compensation des charges de travail améliorerait les conditions des cadres féminins.

pris six mois de congé parental à temps plein lorsque notre fille a eu 1 an (malgré quelques tentatives de dissuasion venant aussi bien de la sphère privée que professionnelle, tant il est vrai que le choix d'un congé parental par un homme exerçant une profession intéressante et bien rémunérée n'est manifestement pas encore compris de tous...).

Véronique Anatole-Touzet - Je dirais sous forme de bilan qu'exercer des responsabilités de cette nature implique beaucoup de sacrifices à l'égard de la sphère personnelle et éducative. Ce n'est possible qu'avec du soutien: un conjoint qui participe à l'organisation de la vie familiale, c'est fondamental! Un équilibre peut ainsi être trouvé et je crois pouvoir affirmer que mes enfants n'en ont pas souffert – ils ont acquis dans ce cadre une grande autonomie. Pour favoriser des conditions épanouissantes, il faut essayer de privilégier la qualité plutôt que la quantité du temps passé avec eux.

Comment appréhendes-tu les formules de travail à temps partiel, de manière transitoire ou permanente?

Juliette Vilcot-Crépin - Je souhaiterais pouvoir poursuivre ma carrière à temps partiel au-delà des trois années réglementaires (durée maximale du temps partiel dit «de droit»). Cela suppose que l'organisation à temps partiel soit envisagée positivement dans les équipes de direction et que ce mode d'organisation puisse être abordé dans une démarche de candidature sur un poste vacant.

Véronique Anatole-Touzet - Il faut reconnaître qu'il demeure très difficile d'introduire une souplesse dans l'organisation du travail dans les configurations de postes «lourds», c'est-à-dire les emplois de direction ou les fonctions transversales très exposées type DAF ou DRH, où la pression de l'actualité les rend moins compatibles avec un aménagement du temps de travail. En ce qui me concerne, j'ai toujours travaillé beaucoup et privilégié la garde à domicile pour mes enfants; il est clair que le rôle de numéro 2 ou de directeur d'un établissement implique une très grande disponibilité, c'est le prix à payer. Et encore, il n'y a plus guère de postes désormais dans les hôpitaux qui ne nécessitent pas une amplitude horaire et une mobilisation conséquentes. Globalement, l'aménagement du temps de travail est donc compliqué à mettre en œuvre, mais il ne faut pas réfléchir isolément car ce phénomène s'observe dans les hôpitaux et en France en général, malgré l'instauration des 35 heures. Les cadres hospitaliers atteignent en moyenne 50 heures hebdomadaires et paradoxalement l'introduction d'un temps partiel est peut-être plus facilement gérable pour les médecins tandis que la répartition des charges de travail sur des fonctions de directeurs adjoints par exemple est plus complexe. Une solution pourrait être d'augmenter le nombre d'adjoints afin de déployer les charges de travail et d'introduire de la délégation de missions en situation de temps partiel. La gestion du corps des DH suit pourtant la tendance inverse, et s'il est souhaitable que les directeurs se



Juliette Vilcot-Crépin

recentrent sur des emplois très qualifiés, il n'en demeure pas moins qu'un système de compensation des charges de travail améliorerait les conditions des cadres féminins.

Jacqueline Hubert - On en revient à la question des choix de carrière: on conviendra qu'il est plus facile de briguer une chefferie lorsque vos enfants sont grands qu'à 30 ans, où la nécessaire conciliation entre travail et famille est plus prégnante. On devrait tenir compte du fait qu'il y a des périodes dans la vie professionnelle d'une femme, notamment en début de carrière, où elle est moins en situation de se consacrer totalement au travail comme l'exige un poste à forte responsabilité. Le parcours unique de carrière aujourd'hui imposé est à mon sens plus difficile lorsque l'on est une femme. Je ne suis pas pour autant adepte des quotas par exemple, auxquels je préfère la méritocratie. Pour autant, il serait souhaitable de tenir compte des contingences familiales rencontrées par les jeunes mamans entre 25 et 35 ans.

Gaëlle Saunier-Dufour - Évidemment, une formule de travail à temps partiel me séduirait *a priori*, car elle me permettrait de mieux équilibrer vie familiale et vie professionnelle (aujourd'hui, je ne vois mes

enfants que deux heures par jour environ), mais je trouve cela difficilement envisageable, sauf à revoir mes missions en fonction de la quotité de temps choisie et à les partager avec un collègue... Mais qui? Les collègues de l'équipe de direction ont déjà fort à faire, et je ne pense pas qu'il soit possible de recruter un directeur adjoint à temps partiel pour compenser le temps restant. Par ailleurs, vaut-il mieux être en binôme sur l'ensemble des missions de façon à pouvoir assurer leur continuité ou effectuer une répartition claire pour responsabiliser chacun dans son domaine et éviter d'éventuels chevauchements? Comment ne pas perdre trop de temps en transmissions, comment fonctionner avec le chef d'établissement? Etc. Honnêtement, je n'imagine pas formuler cette demande à un directeur qui serait alors obligé soit de charger davantage un ou plusieurs collègues (voire lui-même!), soit de faire peser la charge de travail supplémentaire sur mes collaborateurs. J'ai échangé avec quelques rares collègues qui l'ont fait, et qui ont pour certains d'entre eux perdu la reconnaissance de leur chef, qui en a conclu qu'il allait falloir s'organiser pour pouvoir se passer d'eux... Parfois, le « placard » n'est pas loin. Il faut alors pouvoir accepter d'être un peu marginalisé. Il faudrait imaginer d'autres modalités d'organisation, réfléchir sur les avantages et inconvénients d'un poste partagé et en étudier la faisabilité.

Le changement adviendra-t-il selon toi grâce à une évolution « naturelle » des mentalités (voir les nouvelles générations) ou est-il nécessaire de provoquer et d'accompagner une mutation des conditions d'exercice professionnel? Plusieurs réponses sont possibles!

Gaëlle Saunier-Dufour - Un peu des deux! J'observe que de plus en plus de collègues, aussi bien féminines que mascu-

lins, aspirent à trouver un équilibre entre vie familiale et vie professionnelle et formulent par exemple des demandes de temps partiel. L'importance donnée à la vie personnelle est désormais partagée entre les deux sexes.

Combien d'entre nous ont eu des pères absorbés par une vie professionnelle dévorante, peu présents et peu ou pas impliqués dans la logistique familiale? Arrivés à l'âge de la retraite, beaucoup d'entre eux nous invitent à ne pas commettre les mêmes erreurs et à ne pas passer à côté de l'essentiel.

Aujourd'hui, je pense que l'époque où la réussite d'un homme ne se mesurait que sous l'angle professionnel est révolue. J'espère donc que, très bientôt, nous en aurons définitivement fini avec les pauses déjeuners de deux heures et les réunions trop tardives (permettant à certains, heureusement de moins en moins nombreux, de pouvoir arriver chez eux à l'heure où tous les tracas matériels leur seront épargnés).

Demain, il ne tiendra qu'à nous de nous organiser autrement. Mais c'est malheureusement encore monnaie courante...

Juliette Vilcot-Crépin - Bien entendu, la féminisation de la profession et plus globalement son renouvellement générationnel vont sans doute faire évoluer le rapport au métier et le mode d'exercice de nos responsabilités mais oserons-nous revendiquer un équilibre de vie, en ces temps fortement concurrentiels pour notre profession?

Il me semble donc indispensable que les bases réglementaires du statut du directeur d'hôpital intègrent des dispositions précises sur l'organisation des congés maternité et l'exercice des fonctions à temps partiel afin de lever cette forme d'interdiction morale qui pèse sur le sujet.

Véronique Anatole-Touzet - Une évolution des mentalités est effectivement souhaitable, chez les hommes comme chez les femmes,

qui parfois intériorisent un sens du sacrifice qui freine leurs ambitions. Cette progression doit donc être opérée par la société dans son ensemble et on l'observe déjà parmi les élus et les membres de la communauté médicale et plus largement au niveau politique, au sein du patronat dans le secteur privé, signe que l'on parvient mieux à considérer les femmes comme naturellement aptes à exercer des responsabilités. Certes des progrès restent à faire dans les équipes de direction, en lien avec le CNG et avec le ministère de la Santé pourquoi pas, notamment en matière de compatibilité entre exercice professionnel et vie privée, par le développement du temps partiel et une augmentation suffisante du nombre de cadres, la gestion des horaires... C'est sans doute plus facile à dire qu'à faire car nos métiers sont très prenants!

Jacqueline Hubert - Je préférerais que la société fasse d'elle-même un pas vers l'égalité car parfois, à force de vouloir aménager les choses, on crispe une situation. Une politique égalitariste pourrait exaspérer beau-

Les phénomènes de résistance à l'égalité : cochez la case!

Les bastions

Les organisations professionnelles ou comment ne pas renouveler dans la continuité...

Le plafond de verre

Ségrégation verticale tacite qui freine l'ascension sociale, professionnelle, managériale...

Le complexe de Cendrillon

ou « l'attente du prince charmant » revisitée dans l'accession aux postes à haute responsabilité...

Les réseaux pros soirs et week-ends

Essentiellement masculins, calés selon un agenda incompatible avec une vie privée, et où la « bonne élève » sacrifiera ses responsabilités personnelles.

coup d'hommes et après tout ils sont nombreux à s'impliquer dans la garde des enfants et à nourrir des revendications mais sans oser en parler. Des mesures spécifiques peuvent être stigmatisantes.

Des idées concrètes ?

Jacqueline Hubert - Il faut reconsidérer dans leur diversité les parcours professionnels: ce n'est pas parce que l'on a été chef à 30 ans que l'on sera un excellent directeur à 50. Dans le privé, chez les ingénieurs par exemple, la culture du profil spécialisé qui s'oriente vers un poste généraliste a pleinement sa place. Cette trajectoire traduit également une évolution intellectuelle logique, car l'expérience affine le potentiel stratégique.

Juliette Vilcot-Crépin - Une majoration de la prime de responsabilité des directeurs adjoints ayant assumé l'intérim d'un collègue en congé maternité (cela est parfois pris en compte par le directeur général lors de l'évaluation mais n'est pas garanti).

La publication ministérielle de postes à temps partiel ou d'une mention poste compatible avec un temps partiel sur les listes actuelles.

La reconnaissance dans le statut de la possibilité pour deux DH à 50% de partager un poste temps plein.

Le développement dans les équipes de direction d'un management plus transversal par projets, en satellites des directions fonctionnelles « piliers » telles que la DAF, la DRH, la DSEL. Des responsabilités trans-

versales autour de la conduite d'un projet comportant moins d'encadrement quotidien d'équipes administratives pourront davantage être exercées à temps partiel. Et puis, si un projet peut être mené efficacement par un DH à mi-temps épanoui et heureux au travail, c'est tout de même 50% de son traitement économisé par l'hôpital, en ces temps de PRE, cela peut être une bonne nouvelle pour un directeur général!

Véronique Anatole-Touzet - À mon sens, il est enrichissant que les équipes de direction et les chefferies se féminisent, car les femmes peuvent constituer un atout en termes de management: elles abordent la complexité des situations avec un regard particulier par exemple. Mais généralisons à d'autres communautés: alors qu'en nombre, les femmes sont majoritaires dans les professions hospitalières, elles sont très peu à occuper les postes de président de CME, de chefs de pôles, de doyens. C'est en généralisant cette impulsion vers l'égalité que l'ensemble des professions s'en trouvera positivement impacté.

Gaëlle Saunier-Dufour - Au sujet des absences longues (cas typique des absences pour congé maternité, mais aussi pour congé parental ou pour CET), il me semble qu'il serait envisageable de trouver des solutions satisfaisantes, car ces absences peuvent s'anticiper, et des exemples intéressants existent dans d'autres professions



Gaëlle Saunier-Dufour

de la « haute fonction publique »: dans la magistrature (qui connaît dans ses promotions des taux de féminisation de 80%, voire plus), il est proposé aux élèves qui souhaitent être affectés dans une région bien précise à l'issue de leur formation d'être effectivement affectés dans cette région, sur des postes de remplacement, pendant une à deux années, période à l'issue de laquelle ils ont la garantie d'être affectés prioritairement dans cette région. Ces postes s'avèrent très formateurs en début de carrière. Les structures souhaitant bénéficier d'un tel poste se déclarent aussi tôt que possible (trois à quatre mois à l'avance, en général, pour un congé maternité), ce qui permet d'anticiper les demandes et de gérer le rapport offre/demande. Ainsi, les jeunes magistrates s'absentent en congé maternité sans culpabilité et ont même en général quelques semaines pour passer le relais à leur collègue remplaçant. Ce dispositif a même ouvert la voie à certains hommes qui n'hésitent plus à prendre un congé parental. Il existe certainement d'autres exemples en France, et de toute évidence dans d'autres pays comme la Suède. Il s'agit de dispositifs « gagnant/gagnant » dont il est temps que nous nous inspirions. ●

Des responsabilités transversales autour de la conduite d'un projet comportant moins d'encadrement quotidien d'équipes administratives pourront davantage être exercées à temps partiel.

Point de vue

Le regard de Christiane Coudrier, directrice générale du CHU de Nantes

Il est extrêmement difficile d'apprécier une éventuelle différence de traitement homme/femme dans la carrière des directeurs d'hôpitaux. Pour cela, il faudrait avoir été un directeur de l'autre sexe pour comparer réellement. Bref, je ne pense pas que ce soit plus complexe ou plus simple. Et si différence il y a, cette dernière vient-elle des autres ou de ce que l'on a soi-même intériorisé de sa condition homme ou de femme? En ce qui me concerne, je ne me suis jamais posé la question d'un éventuel avantage ou handicap.

Une seule fois dans ma carrière, et très ouvertement, un président de conseil d'administration m'a fait savoir qu'il ne voulait pas de femme directeur général, moins apte selon lui à faire face à une communauté médicale (essentiellement masculine). J'ai quand même pu avoir un entretien avec ce président, grâce à l'assistance du collègue qui occupait précédemment le poste. Lors de l'entretien, ce même président a tenu un discours très ouvert sur le sujet. Même les grands hommes ont des défauts...

Comme tous mes collègues hommes, j'ai postulé sur différents postes pour lesquels ma candidature n'a pas été retenue. Je n'ai jamais attribué ces échecs au fait d'être une femme.

On pourrait me répondre que ma première nomination en qualité de directeur général résulte d'une volonté ministérielle de nommer une femme. Pourquoi pas si la candidature est tout aussi légitime qu'une autre et si un meilleur équilibre hommes/femmes dans les fonctions de directeur d'hôpital a du sens?

J'ai eu l'opportunité d'occuper assez tôt un poste de chef d'établissement. C'est sans

doute cette expérience qui m'a conduite progressivement à postuler à des chefferies d'établissements plus importantes. J'ai eu la chance d'être élevée par des parents qui ont su me faire comprendre que le déroulement de ma vie professionnelle tiendrait en premier lieu à ma capacité de travail.

La difficulté pour une femme tient quand même à la nécessité de concilier vie de famille et vie professionnelle. Accepter des horaires de travail importants suppose que «l'intendance» suive à la maison. Les circonstances ont fait que cette question ne s'est pas posée pour moi. Mon entourage familial s'est adapté aux horaires, aux mutations. La différence est probablement là.

En tant que chef d'établissement, je n'ai pas eu à traiter de problème de parité sauf en sens inverse peut-être puisque le personnel hospitalier est essentiellement féminin.

J'ai eu l'occasion de travailler avec un président de CME femme, avec plaisir.

Aujourd'hui, un meilleur équilibre existe au sein de nos communautés médicales entre



hommes et femmes, même si ces dernières sont moins nombreuses aux postes de responsabilité, ce que je regrette.

Le changement viendra peut-être des évolutions plus profondes de notre société, dans la répartition des rôles à la maison, dans la prise en charge des différentes obligations familiales. La parité est-elle réaliste? Un meilleur équilibre est toutefois souhaitable et il nécessite une volonté politique forte. ●

Quatre mantras en faveur de la parité

- **Changer les « codes »** devrait correspondre à l'attente des jeunes générations hommes et femmes et convergera avec les souhaits des « jeunes collègues masculins, parfois soulagés que la demande ne soit pas la leur, car elle ne serait pas comprise »!
- **Maîtriser ainsi le risque avéré de reproduction à l'infini des schémas traditionnels de pouvoir et donc de pensée et la sclérose de la profession garantie sans forte incitation au métissage des genres et tranches d'âge...**
- **La parité n'est pas une contrainte mais une chance et un progrès, qui permet à la haute fonction publique d'être plus en phase avec la société.**
- **Produire des effets positifs sur l'ambiance au travail, la motivation, l'innovation, la productivité (horaires moins tardifs et objectifs atteints).**