

JADH

LE JOURNAL DE L'ASSOCIATION DES DIRECTEURS D'HÔPITAL

www.adh-asso.org



dossier

Égalité hommes/femmes
Après la prise de conscience, l'heure est à l'action!

page 6

Vie associative
ADH Bretagne :
nouveau bureau

page 22

Vie hospitalière
Interview d'Odile Bodo,
chef de projet pour les hôpitaux du Maroc

page 31

Vie de l'École
Création d'une chaire en management
des établissements de santé



Osons l'éthique!

L'intervention de « femmes à barbe » dans un aréopage essentiellement masculin lors d'un récent colloque d'envergure qui réunissait les hauts fonctionnaires et décideurs de la sphère publique montre que la place des femmes dans la fonction publique, et pour ce qui nous concerne, chez les dirigeants hospitaliers, fait parfois désordre! On pourra objecter que certaines d'entre elles occupent des postes éminemment importants, se présentent à l'élection présidentielle, exercent notamment au sein de l'administration sanitaire de prestigieuses fonctions: ministre, directrice de l'organisation des soins, directrice générale du plus important CHU de France (interviewée dans cette édition), etc. Bref, l'autosatisfaction pourrait être de mise, mais à y regarder de plus près, elles sont les arbres qui cachent la forêt. La « désertion », sur le plan quantitatif, des postes à haute responsabilité tient sans doute tout autant à des causes intimes (autocensure) qu'au poids d'un ordre social conservateur.

Quelles que soient les explications avancées, le constat est à la fois sans appel, désolant et chronique: les femmes sont manifestement les grandes absentes des lieux de débat et de décision.

Avec la parution des travaux de Brigitte Grésy sur l'égalité professionnelle, puis de Françoise Guégot sur ce même thème appliqué à la fonction publique, la situation est claire et loin d'être « rose ». Deux ans après la parution dans le JADH d'un dossier consacré à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, nous disposons de tous les chiffres, de toutes les analyses et de toutes les propositions permettant de faire progresser cette situation, pour peu que la volonté existe, au-delà de la contestation et de la consternation.

Comme l'indique Brigitte Grésy, « les textes existent, ils abondent même, mais ils ne sont pas appliqués ». À l'évidence, l'étape du constat est derrière nous, et l'action plus que jamais indispensable.

La méthode incitative n'a pas permis d'obtenir les résultats escomptés? Agissons de manière plus coercitive: plaider pour une certaine proportion de femmes dans les short lists ou dans les jurys de concours ne doit pas être un sujet tabou. N'attendons plus que la société évolue, que la parité soit effective dans la sphère privée pour qu'elle le soit dans le monde professionnel... Nous avons désormais toutes les clés en main pour ne pas renvoyer la parité aux calendes grecques.

Le « triangle de l'éthique » (que voulons-nous faire? que pouvons-nous faire? que devons-nous faire?) nous renvoie désormais à l'étape du devoir; l'ADH s'étant clairement donné l'objectif de participer à l'atteinte de l'égalité professionnelle. La question de la « faisabilité » est également tranchée: ce numéro du JADH relaie pour cela les mesures volontaristes déclinées notamment dans les rapports Grésy et Guégot.

Au-delà de l'égalité entre les hommes et les femmes, c'est plus largement toute une éthique de la profession que l'ADH entend promouvoir: le thème de l'éthique managériale sera d'ailleurs au cœur des prochaines journées des 15 et 16 mars 2012. La lutte contre les discriminations, l'égalité des chances et la représentativité, l'exercice de notre métier dans un contexte de restriction budgétaire, sont autant de thèmes que l'ADH est résolument décidée à porter et à faire progresser. ●

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. » Sénèque



Gaëlle SAUNIER-DUFOUR
Directrice d'hôpital
Éluë nationale ADH
en charge de la parité
et de la représentativité



l'heure est à l'action !

Égalité et responsabilités hommes/femmes au rapport

Brigitte Grésy, Igas, a conduit pour les pouvoirs publics différentes missions qui éclairent la question de l'égalité en milieu professionnel sous des lumières sociologiques, organisationnelles et juridiques.

En 2009, Brigitte Grésy rend un rapport sur l'égalité professionnelle visant à préparer une concertation nationale avec les partenaires sociaux; celui-ci scrute les mécanismes de freins de l'accès aux femmes à des responsabilités. En juin dernier, elle a remis à la Ministre des solidarités et de la cohésion sociale un rapport visant à promouvoir l'accès des femmes et des hommes aux responsabilités familiales et professionnelles. Deux études intéressantes à rapprocher, au croisement desquelles se joue l'avenir de la cohabitation équitable entre homme et femme à la maison comme au travail.

Jeux de rôles et conséquences

Chiffres édifiants à l'appui, Brigitte Grésy identifie dès l'orientation scolaire les formes de la différenciation entre métiers considérés comme masculins ou féminins, corollaire de la conception de compétences réputées masculines ou féminines, celles-ci bien sûr moins valorisées que les premières. Les métiers hospitaliers figurent en bonne place parmi les 10 familles professionnelles où la ségrégation est la plus persistante, en particulier les secrétaires, agents d'entretien, infirmiers et aides-soignants; globalement les services à la personne restent l'apanage des femmes.

Il est également intéressant de noter que si les métiers les moins qualifiés sont souvent, par catégorie d'emploi, très sexués, la mixité a plutôt progressé chez les plus diplômés. Brigitte Grésy part du constat que si le travail des femmes a connu à partir des années 1960 une formidable progression, celle-ci a subi un coup d'arrêt dans les années 1990 pour deux raisons: la montée du temps partiel et l'attribution de l'APE (allocation parentale d'éducation) pour le deuxième enfant. En effet l'APE, qui consiste à verser aux mères d'enfants de moins de trois ans un demi-Smic si elles cessent de travailler, a fait chuter le taux d'activité de ces femmes de 18 points en 4 ans. Par la suite, cette cessation d'activité rend le retour à l'emploi peu probable, le congé parental devenant un sas vers l'inactivité alors qu'il ne devrait être qu'une parenthèse. L'inégal partage du temps parental et des tâches domestiques constitue le noyau dur de l'inégalité professionnelle car le « mouvement de déspecialisation des rôles » ne fonctionne qu'à sens unique, avec une entrée en

masse des femmes sur le marché du travail, et une incursion beaucoup plus timorée des hommes dans la sphère privée. La parentalité devient dès lors un concept clé qu'il convient d'appuyer par des dispositifs favorisant la mobilisation des hommes.

Les freins à l'accès aux responsabilités

Le chapitre du rapport 2009 consacré à l'invisibilité des femmes dans les instances de décision n'est pas sans intérêt pour analyser l'accession des directrices d'hôpital aux plus hautes fonctions du secteur de la santé. S'appuyant sur une étude de Jacqueline Laufer¹, Brigitte Grésy relève tout d'abord que «les facteurs qui ont pesé favorablement sur l'augmentation de la part des femmes dans les professions qualifiées et parmi les cadres et les managers ne semblent pas être les mêmes que ceux qui déterminent l'accès aux sphères supérieures du pouvoir organisationnel». Elle identifie ensuite trois causes essentielles pour expliquer cette sous-représentation des femmes :

- causes sociétales, d'abord liées à l'illégitimité des femmes dans ces univers caractérisés par l'omniprésence des hommes, et au partage inégal des tâches familiales et domestiques;
- causes organisationnelles ensuite car dans ces lieux où se structurent les relations de pouvoir et les processus informels qui déterminent l'accès au pouvoir; «des règles organisationnelles qui se donnent comme neutres se sont en fait calquées sur des modèles masculins (par exemple un modèle masculin d'investissement professionnel ou d'horaires de travail) qui jouent au détriment des femmes et contribuent à entretenir leur rareté au sommet des organisations»². La détection des hauts potentiels se fait ainsi dans des groupes de managers âgés de 28-35 ans, âge où les femmes ont leurs enfants;



« Les textes existent. Ils abondent même.

Mais ils ne sont pas appliqués. À l'évidence, il s'agit bien

d'une question d'effectivité des droits. » Brigitte Grésy p. 88

- causes liées aux stratégies des acteurs eux-mêmes dans leur arbitrage entre vie familiale et professionnelle.

Le tournant du post-partum

Le rapport se penche ensuite sur un nouvel élément explicatif des inégalités professionnelles entre sexes: le choc de l'arrivée d'un enfant sur l'activité féminine. Brigitte Grésy note tout d'abord que les femmes les mieux insérées professionnellement, que ce soit par le statut (CDI ou fonction publique) ou le niveau de diplôme, sont celles qui diminuent le moins leur activité professionnelle. En revanche, l'arrivée d'un enfant n'influence pas les trajectoires masculines sauf rares exceptions. Selon une étude Ined-Insee menée en 2008 dans le secteur privé, seuls 6% des hommes vivent en effet à ce moment de leur vie un changement dans leur situation professionnelle pour près de 40% des femmes. On observe même chez eux un phénomène «d'escalator de verre» à travers une corrélation très positive entre le nombre d'enfants et le niveau de responsabilités exercées, tandis qu'elle est négative chez leurs épouses. Ces ruptures dans les trajectoires professionnelles féminines sont selon Brigitte Grésy moins le fruit d'un arbitrage personnel que d'un retard de la société face à la montée de l'activité féminine. En effet, les politiques publiques françaises en la matière se sont avérées volontaristes mais insuffisantes, tout particulièrement concernant la diversification et le développement des modes de garde et les incitations pour

encourager les entreprises à aider leurs salariés à concilier leurs temps de vie.

Les causes de ces ruptures ne sont pas exclusivement à chercher dans le champ professionnel ou celui des politiques publiques. Différentes études concluent que les hommes n'ont pas augmenté leur investissement dans la prise en charge des tâches domestiques et familiales (+ 3% entre 1986 et 1999); Brigitte Grésy évoque à cet égard la «persistance d'un paternage de loisir et d'appoint». La grande différence entre hommes et femmes réside ainsi dans la temporalité: constance et durabilité pour l'implication féminine, investissement plus souvent temporaire et occasionnel pour les hommes. Mais elle est aussi culturelle, les hommes répondant à une injonction liée à la carrière plus forte; on constate par exemple qu'ils sont 14% à obtenir sur demande un temps partiel, contre 27% chez les femmes.

Mais les mœurs évoluent néanmoins avec l'avènement d'une nouvelle typologie de pères.

L'égalité en actions

La deuxième partie du rapport Grésy sur l'égalité professionnelle dresse un bilan des actions menées par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux. Elle identifie les différentes étapes des négociations passées et en conclut que «les négociateurs négocient peu, sauf dans les grandes entreprises; les contrôleurs contrôlent peu; les juges jugent peu». Sur la base des éléments précédents, Brigitte Grésy formule en troisième partie une série de préconisations

qui suivent pour l'essentiel deux axes majeurs : convaincre et contraindre. Elle estime en effet, et c'est une conclusion forte de son rapport, que passées les actions visant à informer, former et convaincre les pouvoirs publics et les employeurs, 25 ans après la première loi sur l'égalité professionnelle, la sanction est un outil nécessaire pour améliorer concrètement la situation des femmes au travail. L'auteur note cependant qu'un grand nombre de facteurs de ces inégalités, étudiés précédemment, ressortent de la sphère familiale et ne pourront évoluer qu'avec les mentalités et les représentations de l'ensemble des Français. Les préconisations du rapport de 2009 peuvent être regroupées en quatre points, dont nous imaginerons l'application au monde hospitalier :

Se doter d'outils d'analyse des inégalités professionnelles hommes/femmes

Brigitte Grésy plaide pour la production régulière et institutionnalisée d'analyses du respect de l'égalité des sexes dans le monde du travail. Elle centre son argumentation sur le RSC (rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes) dont la production est obligatoire depuis la loi du 13 juillet 1983 dans les entreprises de 300 salariés et plus. Précisé par des lois, décrets et notices gouvernementales, le RSC comprend des indicateurs chiffrés obligatoires, permettant la comparaison entre entreprises et secteurs d'activité.

Les préconisations du rapport Grésy rejoignent le souhait de l'ADH qui, en se saisissant de la question de l'égalité professionnelle, s'est prononcée en faveur de statistiques générées concernant les directeurs d'hôpital. Il serait ainsi possible pour le CNG de produire annuellement une analyse inspirée du RSC pour les professionnels dont il assure la gestion. De même que le RSC est un instrument de dialogue

social au sein de l'entreprise, le rapport du CNG pourrait permettre d'ouvrir une négociation entre le ministère et les syndicats de directeur d'hôpital.

Une telle négociation, instituée de longue date dans le secteur privé, et en cours nationalement pour les champs public et privé, n'a pas de raison de ne pas être mise en œuvre dans le secteur hospitalier et pour les corps de direction.

La formation des employeurs et des syndicats aux questions d'égalité professionnelle

Brigitte Grésy conduit à la nécessité, comme préalable à toute action d'envergure, d'augmenter le niveau de connaissance des acteurs sur ces problématiques, de les former et de les accompagner. De qui s'agit-il concernant les directeurs d'hôpital? S'agissant de notre corps, les chefs d'établissement seraient bien sûr les principales cibles de ces actions, puisqu'ils sont recruteurs et responsables des 4/5 du corps, en position d'adjoint. Concernant plus spécifiquement l'accession aux chefferies et emplois fonctionnels, au-delà du plafond de verre, les personnels du CNG et les DG d'ARS – on pourrait également envisager les présidents de conseil de surveillance – seraient les premiers bénéficiaires de ces actions.

Elles porteraient en particulier sur les critères d'évaluation des salariés ou candidats, et sur les conditions de travail.

Favoriser la conciliation entre vies familiale et professionnelle

Si le modèle du cadre dont le travail empiète allègrement sur la soirée et les

week-ends, boureau de travail infatigable et épanoui, reste une image répandue, d'autres conceptions progressent dans les réflexions collectives, parmi lesquelles :

- la planification du travail, par l'établissement des plannings à l'avance, le respect de délais de prévenance en cas de modification et l'aménagement d'horaires en fonction des contraintes familiales ou de transport;
- l'anticipation des formations et des déplacements;
- le recours au télétravail, ou travail à distance, de façon occasionnelle ou régulière.

Étudié par le rapport Grésy, le recours au travail à temps partiel se traduit rarement par une diminution de la charge de travail attribuée aux directeurs d'hôpital, chez qui il est peu répandu. Sur le versant partage des responsabilités, Brigitte Grésy, dans son rapport 2011, rappelle que 50% des établissements employeurs du privé n'apportent aucune mesure de conciliation à leurs salariés au-delà du système légal et les exhorte à instaurer des règles plus souples, facteurs d'épanouissement et de performance :

- création d'un congé d'accueil de l'enfant de huit semaines à partager entre les deux parents, à la suite du congé maternité;
- mettre en place des autorisations d'absence pour les pères pour accompagner leurs conjointes lors d'un certain nombre d'examen obligatoires.

Il faut noter que les pères du secteur public sont les plus nombreux (87%) à recourir au congé de paternité d'une moyenne de 11 jours, quand la moyenne nationale se situe à 68%.



Guillaume PRADALIÉ
Directeur des ressources
humaines, centre hospitalier
Alpes-Isère
Responsable fonctionnel
ADH

Instituer des obligations dont le non-respect fait l'objet de sanctions

Le rapport Grésy se conclut sur la proposition n° 40: «il importe d'affirmer que les femmes sont une majorité qui ne peut être traitée comme une minorité»; il convient donc de «prendre clairement position, dans le débat public, sur les différences d'approche entre l'égalité entre les femmes et les hommes et la diversité».

Brigitte Grésy entend ainsi affirmer la nécessité et la légitimité de contraintes telles que les quotas et l'obligation pour les

employeurs de développer une politique sociale volontariste qui ne saurait être laissée à leur initiative.

Pour un corps de fonctionnaires géré nationalement, comme les directeurs d'hôpital, l'institution et le suivi de mesures contraignantes visant à favoriser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes semblent plus aisés à imaginer que dans les entreprises privées. Elles soulèvent cependant un grand nombre de questions et nécessiteraient une réflexion collective approfondie pour être mises en place de façon consen-

suelle. L'ADH imagine qu'une première mesure pourrait être l'obligation que les short lists de candidats aux postes de chefferie soient paritaires. À condition que des femmes fassent le choix de candidater, ce qui reste à étayer; chiffres à l'appui, afin de mesurer dans ce cas l'effort de sensibilisation et d'incitation à produire. ●

1. Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes à haut potentiel », *Travail et Emploi* n° 102, avril-juin 2005.
2. *Idem*.

Compte-rendu**Rapport Guégot sur l'égalité dans la fonction publique : le choix des armes**

Malgré des chiffres apparemment exemplaires en la matière, avec près de 60% de femmes dans la fonction publique, dont 76,9% dans la fonction publique hospitalière, le rapport rendu à la demande des pouvoirs publics en mars dernier par Françoise Guégot, députée, fait le constat d'une faible représentation des femmes aux postes de direction ou d'encadrement supérieur, quelle que soit la fonction publique concernée, et d'une forte « spécialisation » des postes occupés par les femmes (majoritairement dans les secteurs de l'éducation, de la santé et du social) et ce, en dépit des nombreux textes et campagnes de communication menées ces dix dernières années pour atténuer ces représentations stéréotypées du monde du travail et de la société en général.

Les trois fonctions publiques sont concernées : hors enseignants et militaires, le nombre de cadres féminins dans la fonction publique s'établit à 50,4% et ne compte que 20,3% de femmes occupant des emplois de direction, fin 2008. La fonction publique territoriale affiche le taux de féminisation des emplois de direction le plus faible des trois versants de la fonction publique : 18%.

La fonction publique hospitalière, qui est la plus féminisée avec 55,1% de femmes parmi ses cadres, est également celle qui compte le plus de femmes dans ses emplois de direction : 40,2%. Cependant, seuls 16% des chefs d'établissement membres du corps des directeurs d'hôpital sont des femmes.

L'une des explications avancées par le rapport Guégot est que les emplois de

direction sont marqués par des conditions de travail moins favorables à un équilibre vie privée/vie professionnelle, équilibre qui serait davantage recherché par les femmes, et par un management masculin qui freine les candidatures féminines.

En outre, des inégalités salariales demeurent, malgré l'existence de grilles indiciaires censées assurer théoriquement

La fonction publique hospitalière, qui est la plus féminisée avec 55,1 % de femmes parmi ses cadres, est également celle qui compte le plus de femmes dans ses emplois de direction : 40,2%. Cependant, seuls 16 % des chefs d'établissement membres du corps des directeurs d'hôpital sont des femmes.

une égalité dans ce domaine : au total les emplois à la décision du Gouvernement et les emplois dits d'encadrement supérieur font état d'un écart salarial de 7 % entre le salaire médian des hommes et celui des femmes en 2008, au désavantage de ces dernières. Les interruptions de carrière caractérisent le parcours professionnel des femmes et, plus encore, le recours au temps partiel, qui se répercute sur le déroulement de carrière, avec des avancements moins rapides, synonymes de rémunérations qui augmentent plus lentement. Toutes fonctions publiques confondues, les femmes déclarent travailler majoritairement à temps partiel pour des raisons familiales (45,3%), alors que, parmi les hommes, seulement 10,2 % déclarent avoir choisi le temps partiel pour s'occuper de leur famille. Indubitablement, le recours au temps partiel augmente avec le nombre d'enfants à charge.

Les mesures déjà prises pour réduire ces inégalités

Dans l'accès aux concours

Dans la fonction publique de l'État, les administrations ont mis en place le seuil minimal fixé pour une représentation équilibrée des femmes et des hommes, au sein des jurys de concours, soit un tiers au moins de chacun des deux sexes. Cependant, l'obli-

gation d'une représentation équilibrée n'a été appliquée que dans la fonction publique de l'État par décret, et n'a pas été transposée aux fonctions publiques territoriale et hospitalière.

Pour favoriser le déroulement de carrière des femmes, des mesures ont été prises :

- la suppression des limites d'âge dans les concours ;
- le « toilettage » des statuts particuliers, pour une meilleure prise en compte des déroulements de carrière des femmes, moins linéaires que ceux des hommes ;
- la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle.

L'identification des bonnes pratiques

Très souvent, les programmes mis en œuvre au niveau européen comportent des objectifs chiffrés fixés à moyen et long termes selon les administrations, afin de garantir l'égalité professionnelle hommes/femmes, principe reconnu mais qui trouve difficilement sa place dans les réalités professionnelles actuelles. L'ensemble des pays s'accordent à parler d'« objectifs » plutôt que de « quotas » ou de « réservation de postes ».

Le « top skills » en Belgique consiste essentiellement à limiter l'autocensure par une importante politique de communication et par la mise en place d'un dispositif permettant aux femmes d'évaluer leurs compétences et de s'entraîner aux procédures de sélection.

Le programme « Women to top positions » en Suède n'a pas encore apporté ses preuves mais un effort budgétaire conséquent a été réalisé pour en garantir l'efficacité.

Le programme « Leaders unlimited » au Royaume-Uni vise à encourager et former les groupes sous-représentés (femmes mais aussi personnes handicapées, minorités ethniques...) aux concours d'accès aux postes d'encadrement supérieur. Le nombre de candidats aux postes d'encadrement supérieur issus de ces groupes s'est ainsi fortement élevé, de même que leur accès aux postes de direction.

D'autres programmes ont davantage pour ambition d'améliorer l'équilibre vie familiale/vie professionnelle et influent ainsi l'accès des femmes aux postes d'encadrement supérieur :

En Suisse, différentes modalités d'organisation sont proposées en termes d'horaires de travail, permettant une flexibilité et encourageant fortement la souplesse fondée sur un principe de confiance.

Au Danemark et en Suède, les absences pour congé parental s'adressent également aux pères et aux mères.

En Allemagne, les personnes ayant interrompu leur carrière pour raisons familiales bénéficient de formations et d'un suivi particulier pour favoriser la reprise d'activité.

Les propositions

Les six thèmes suivants ont été examinés et font l'objet de propositions d'actions :

- le recrutement : le rapport insiste particulièrement sur l'importance de constituer des viviers de recrutement féminisés ;



Gaëlle SAUNIER-DUFOUR
Directrice des affaires financières,
centre hospitalier de Saint-Brieuc
Éluë nationale ADH



- la formation professionnelle : nécessité de rendre les formations compatibles avec les contraintes familiales, de mettre en place un dispositif de formation au service de la promotion des femmes;
- les parcours et les évolutions de carrière : élaboration d'outils d'évaluation prenant en compte les compétences et non des critères qui pourraient pénaliser les femmes (ex : horaires de travail), à la manière d'entreprises, comme Accenture ou L'Oréal, qui proposent suite à un entretien des promotions et évolutions salariales à l'issue des congés maternité;
- l'accès des femmes aux postes à respon-

sabilité : l'objectif identifié vise à mettre fin à l'autocensure et à la prééminence masculine dans les réseaux d'influence;

- la politique de rémunération : limitation des effets des interruptions de carrière et de la spécialisation des fonctions correspondant aux stéréotypes véhiculés dans la société en général (les filières majoritairement féminines étant également les moins rémunérées);
- l'articulation vie professionnelle/vie privée : promotion d'organisations et aménagement du temps de travail compatibles avec la vie familiale.

En outre, une politique de communication et de sensibilisation à installer sur la durée revient comme une évidence.

Mireille Faugère, directrice générale de l'AP-HP, répond aux questions de Laurence Garo et Christine Girier-Diebolt

Quel regard nourri de l'expérience portez-vous sur la représentation hommes/femmes dans les milieux professionnels?

J'ai mené durant 30 ans une carrière au sein de la SNCF dans un milieu très masculin. Je n'y ai rencontré aucune difficulté particulière liée au genre, et ai progressé naturellement dans l'entreprise. Mais j'ai pu me rendre compte dans le cadre de partenariats à dimension internationale ou de rencontres avec des homologues d'autres grands groupes, par exemple de sociétés de services, que rares étaient les femmes à exercer ce niveau de fonctions à haute responsabilité, m'amenant à me questionner véritablement sur ce sujet de l'égalité hommes/femmes dans l'accès aux postes à responsabilité. Depuis 25 ans, la visibilité des femmes a peu augmenté. J'ai par conséquent systématiquement encouragé les femmes à candidater pour des postes à responsabilité parce que j'estime que cela est normal : nous, les femmes, ne constituons pas une minorité, il est donc naturel que les niveaux de responsabilité dans le travail soient répartis équitablement entre hommes et femmes, *a fortiori* quand le niveau d'études corrèle ce taux. Les ressources humaines des organisations doivent être le reflet de la société et la parité générera, j'en suis persuadée, un management plus diversifié, plus riche et donc plus performant.

Vous insistez sur l'importance du réseau : quels exemples avez-vous en tête?

Entre 30 et 40 ans, tout se décide sur le plan professionnel pour les hommes et les femmes, au détriment de ces dernières car tout se joue également pour elles sur le plan personnel et familial. C'est pourtant le moment où il faut se rendre visibles pour être repérés, intégrer les réseaux. Dès l'école, et dans mon cas il s'agissait d'HEC, les femmes devraient s'impliquer dans les réseaux au féminin qui permettent de prendre conscience des opportunités à saisir, des stratégies à conduire, et ensuite de « mentorer » d'autres plus jeunes. Les femmes sont souvent réticentes à intégrer ce genre de « club ».

Mais je vois cette période d'échanges entre femmes, de conquête de la parole comme une phase d'incubation qui les « conditionne » ensuite pour s'intégrer dans des réseaux classiques « mixtes », mais souvent encore plutôt masculins.

Pour ma part, je suis membre active du groupe « HEC au féminin », pour lequel j'interviens notamment chaque 8 mars, et où j'assume des missions de mentoring. Je suis également investie dans la chaire des femmes dirigeantes qu'elle abrite. Dans cette grande école, les promotions sont mixtes à parité, comme à l'EHESP ces dernières

Grands types d'actions préconisées

- Mieux piloter l'action en faveur d'une meilleure égalité professionnelle hommes/femmes et veiller à la restitution systématique de statistiques genrées dans l'ensemble des services publics.
- Fixer des objectifs clairs et contraignants de proportion de femmes aux postes de direction:
 - obliger les administrations à employer 40% de cadres supérieurs d'un sexe ou de l'autre d'ici à 2015 (le rapport insiste particulièrement sur la nécessité pour le ministère de la Santé d'atteindre cet objectif pour les emplois de chefs d'établissements et dans les établissements de soins et médico-sociaux);

- il est envisagé de sanctionner financièrement les ministères ne respectant pas leurs objectifs d'emploi à hauteur, par exemple, du montant annuel de rémunération par emploi non conforme. Il est proposé d'aller jusqu'à geler les procédures de nomination dans l'attente, soit d'un minimum de candidatures féminines en proportion des viviers disponibles, soit du respect d'objectifs chiffrés d'évolution;

- atteindre une proportion de 40% de cadres dirigeants de l'un ou de l'autre sexe nommés en Conseil des ministres d'ici à 2017. Afin d'atteindre cet objectif, il est proposé que les ministres, pour les emplois relevant de leurs administrations, transmettent une short list comprenant au

moins deux femmes sur quatre candidats, afin que la décision politique puisse s'effectuer dans des conditions respectant l'égalité des chances des femmes et des hommes. En ce qui concerne les nominations relevant de la fonction publique hospitalière, il reviendra au ministère de la Santé de présenter une telle liste au président de la République et au Premier ministre. Toute short list ne répondant pas à cette condition sera considérée comme irrecevable et la nomination ne sera pas présentée au pouvoir de décision avant que tel soit le cas.

Le rapport indique que ces short lists pourraient facilement être constituées d'ici au deuxième semestre de l'année 2011;

années, pourtant on constate que la grande majorité aujourd'hui occupent des fonctions de second ou troisième rang dans les grandes entreprises. À formations et compétences égales, les hommes se trouvent plus souvent à la tête des organisations tandis que les femmes détiennent des postes à haute responsabilité, certes, mais cantonnées dans les ressources humaines ou la finance, n'ayant manifestement pas brigué les postes de responsabilité exécutive.

Que revêt pour vous la notion de management au féminin ?

La question de la compétence féminine est délicate à définir mais dans ce que j'ai pu observer au cours de ma carrière, j'ai remarqué notamment que les femmes disent plus facilement les choses. Elles sont concrètes et plutôt courageuses. D'un autre côté, l'inertie que l'on constate parfois s'agissant des candidatures féminines aux postes à responsabilité n'est pas le fait du hasard : avez-vous jamais entendu un homme dire par rapport à un poste : « je ne sais pas si j'en suis capable ou je souhaite d'abord me concentrer sur la mission qui m'est confiée et la mener à terme » ? Les femmes ont tendance à attendre qu'on vienne les « détecter » et à penser que si elles sont compétentes, elles seront distinguées, mais ce n'est pas comme cela que ça fonctionne ! J'incite ainsi les femmes à ne pas attendre, à prendre très tôt de l'assurance, à se montrer et à

prendre très jeunes des responsabilités.

À titre personnel j'ai eu la chance d'être mère jeune, ce qui m'a permis d'être relativement déchargée des contraintes familiales liées aux enfants en bas âge assez tôt pour briguer des postes à haute responsabilité à la SNCF. Le discours pro-égalité que je livre n'est pas le fruit d'une construction théorique ; c'est pour moi un outil de performance, car des équipes « équilibrées », sur le plan du genre par exemple, gèrent mieux. Cette conviction, je m'efforce de l'appliquer sur le terrain, et j'incite les directions des groupes hospitaliers à entrer dans cette logique, en veillant à une répartition sexuée de leurs équipes.

Sans une organisation et une politique volontariste des ressources humaines, rien ne se passera.

Quelle politique menez-vous en matière d'égalité HIF à la tête de l'AP-HP ?

Dans le même esprit, je mène une politique active de féminisation des chefferies de pôles (à l'AP-HP, près de 90% des postes sont occupés par des hommes...) et des postes à responsabilité dans la communauté médicale. En constatant le faible nombre de candidatures féminines, j'ai organisé des « dîners de femmes », conviant des chefs de service ou d'unité. Leurs témoignages se



- transposer la loi Copé-Zimmerman aux établissements publics: la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle prévoit qu'avant le 31 décembre 2015, un rapport présente les efforts accomplis ou envisagés par l'État pour se rapprocher dans ces organes d'une proportion de chaque sexe au moins égale à 40%;
- appliquer la règle de 40% à tous les jurys de recrutement d'ici la fin 2013.
- Agir sur la gestion des ressources humaines pour améliorer les déroulements de carrière des femmes:
 - assurer un suivi obligatoire avant et après les interruptions de carrière. Afin d'anticiper et de préparer au mieux les retours de congés (maternité ou parentalité), la mise en place d'entretiens est essentielle et permettra de faire le point sur l'avenir;



Afin de changer les mentalités, une communication active doit être menée, tant sur l'égalité professionnelle que sur la lutte contre l'ensemble des discriminations qui peuvent exister dans la fonction publique.

- neutraliser les périodes pour le temps passé en congé parental: à l'heure actuelle, les fonctionnaires en congé parental conservent leurs droits à l'avancement d'échelon, mais ces derniers sont réduits de moitié. De nombreux agents se retrouvent donc pénalisés dans leur carrière avec l'arrivée d'un enfant. Pour que cette période de vie ne soit plus défavorable, il conviendrait que tout fonctionnaire conserve la totalité de ses droits à l'avancement et que le temps passé en congé parental soit pris en compte comme un service effectif pour l'avancement de grade et la promotion interne;
 - instaurer des tableaux de bord « suivi de carrière »;
 - promouvoir le management au féminin.
- Un système de parrainage des femmes qui veulent accéder à des postes de direction peut être organisé dans chaque administration, collectivité ou établissement hospitalier. Le « mentorship » permet d'accompagner les femmes à un moment spécifique de la carrière, comme la préparation à une candidature ou à une prise de poste de direction.
- Favoriser la conciliation vie privée/vie professionnelle en installant des chartes

interview

rejoignent: dans leur perception, ces postes sont assimilés à des rôles de représentation, de pouvoir souvent déconnectés du terrain, et elles privilégient des fonctions plus opérationnelles. On retrouve là un pragmatisme très féminin. Pourtant la performance d'une organisation comme d'un pôle doit être fondée sur la représentativité, jusque dans les instances...

L'AP-HP demeure une administration plus féminisée que les établissements hospitaliers en province: qu'en est-il dans les différentes catégories professionnelles?

Au niveau de l'administration générale de l'AP-HP, on dénombre 253 directeurs d'hôpital, dont 58% de femmes – avec 5 femmes directrices pour 7 hommes à la tête des groupes hospitaliers. Au siège, les effectifs sont à parité. Dans la coordination des soins, on dénombre un tiers d'hommes, et 54% des effectifs médecins sont féminins, mais seuls 19% dans la catégorie PUPH... Le Codir est 50/50.

Le rapport Guégot rendu tout récemment préconise d'instaurer des quotas dans l'administration publique: votre réaction?

Je me suis beaucoup interrogée sur la pertinence de quotas, par essence péjoratifs. Mais je reconnais en l'absence d'évolution manifeste avec des outils moins coercitifs que c'est la seule solution qui permettra de franchir un véritable cap dans le partage des pouvoirs. J'espère que cette étape ne sera que transitoire. L'application des quotas dans les conseils d'administration a vraiment fait progresser les choses en deux ans. Par ailleurs, il ne faut pas négliger les actions de coaching et de mentoring, car les choses ne se feront pas naturellement non plus chez les femmes.

Le mot de la fin?

L'égalité, c'est comme le management, il ne faut jamais arrêter de s'en préoccuper!

de « gestion du temps » et en proposant des services pour faciliter la vie quotidienne :

- les réunions avant 9h et après 18h sont déjà proscrites dans de nombreux pays européens. « Il doit en être de même pour la fonction publique en France, quel que soit son versant. En effet, l'organisation de réunions durant ces horaires est particulièrement pénalisante pour les femmes, mais également pour les hommes qui ont un ou plusieurs enfants à charge. Cette mesure peut être intégrée à des « chartes de gestion du temps ». Il serait également possible de prévoir les plannings à l'avance ou encore d'aménager les horaires en fonction des contraintes familiales et des transports ;
- l'objectif des « chartes de gestion du temps » est de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Déjà adoptées par certaines directions ministérielles, il est indispensable de les généraliser à l'ensemble des administrations, des établissements de soins et médico-sociaux et des collectivités territoriales avant la fin de l'année 2012. Deux années semblent en effet nécessaires afin de réorganiser la gestion du temps de travail dans les services publics. Le recours au télétravail, de façon occasionnelle ou régulière, constitue également une piste à creuser afin de faciliter la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle.
- Mettre en place un plan national de formation et de communication à l'égalité professionnelle :
- l'égalité professionnelle homme/femme doit devenir un enjeu pour l'ensemble de la fonction publique, non seulement pour les femmes, mais également pour les hommes. Afin de changer les mentalités, une communication active

doit être menée, tant sur l'égalité professionnelle que sur la lutte contre l'ensemble des discriminations qui peuvent exister dans la fonction publique : charte de l'égalité professionnelle (2008), grande visibilité médiatique des campagnes d'information, label égalité... ;

- il est proposé de rendre obligatoire, d'ici à fin 2013, le suivi d'un module « sensibilisation à l'égalité professionnelle » pour tous les agents de la fonction publique dans le cadre de la formation continue ;

- mettre en place des délégués « égalités professionnelles » ;
- partager ces objectifs avec les organisations syndicales et aboutir à la signature d'un accord national dans la fonction publique sur ces sujets. Il est préconisé de lancer une négociation avec les représentants du personnel d'ici la fin de l'année 2011, ce qui permettra de donner plus de visibilité et de légitimité à l'action du gouvernement sur ce sujet de l'égalité professionnelle. ●

rencontre

L'ADH s'entretient avec Danielle Toupillier

Laurance Garo, vice-présidente de l'ADH en charge de l'éthique et de la société, et Alain Slama, élu national membre de la commission Égalité des chances de l'Association, ont rencontré le 16 septembre dernier à leur demande Danielle Toupillier, directrice générale, et Philippe Pénicaud, chef du département de gestion des personnels de direction, à l'occasion notamment de la parution du rapport d'activité 2010 du CNG.

L'Association a formulé plusieurs remarques au regard de l'analyse des mouvements et évolutions de carrière décrits dans les pages qui suivent et souligné l'importance d'un « arsenal statistique », à savoir la généralisation d'études genrées toutes catégories professionnelles confondues.

À ce sujet, le CNG s'est déclaré favorable à l'intégration d'une annexe du rapport 2011 référençant par sexe les différentes évolutions des professionnels gérés par le Centre, afin de favoriser une approche égalitaire. Les ratios H/F, anonymisés bien entendu, de candidatures aux postes de chefs fonctionnels et non fonctionnels ainsi que dans les short lists doivent également faire l'objet d'un recensement. La directrice du CNG s'est également montrée déterminée à promouvoir une campagne de sensibilisation des responsables administratifs et médicaux dans le soutien et la mobilisation des candidatures féminines à des postes de responsabilité. ●



Danielle Toupillier
Directrice générale
du CNG

Statistiques

Des hommes et des femmes directeurs d'hôpital

Synthèse du rapport du Centre national de gestion produit en mai 2011, pour l'année 2010. L'analyse qui suit se concentre sur les effectifs DH. Le rapport est en ligne sur www.cng-asso.org

Le corps des DH compte 3 400 «individus» au 31 décembre 2010, dont 1 290 femmes, soit 38% d'entre eux. Cette répartition est stable depuis 3 ans. Parmi les 197 DH nommés sur emplois fonctionnels en 2010, seules 33 sont des femmes. Il y a 17% de femmes parmi les chefs d'établissement et DGA de CHU, ce qui représente 92 directrices

pour 500 directeurs, surtout directrices d'Ehpad (22%), de CHS (15,9%) ou de CH (15%). La proportion de femmes chute à mesure que le grade s'élève (classe normale, hors classe, emploi fonctionnel).

On assiste par ailleurs à une poursuite de la phase de décroissance du corps des DH (- 3% entre 2009 et 2010), en raison

notamment des restructurations hospitalières qui favorisent souvent des hommes dans l'accès à des postes de chefs d'établissement.

Au sein du cycle préparatoire au concours de DH, on décompte une majorité de femmes, de même qu'au sein des lauréats du concours, bien que marginale (51% en 2010).

Baromètre parité : vers un lady-boom ?

Chefferies fonctionnelles

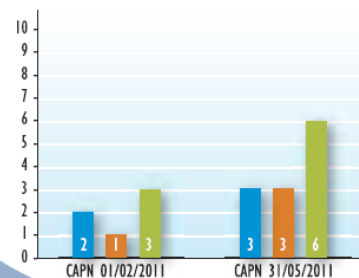
	Hommes	Femmes	Total des mutations
CAPN 01/02/2011	2 (66,67%)	1 (33,33%)	3 (100%)
CAPN 31/05/2011	3 (50%)	3 (50%)	6 (100%)

Chefferies non fonctionnelles

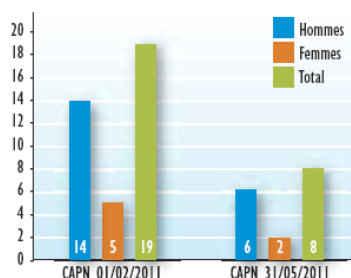
	Hommes	Femmes	Total des mutations
CAPN 01/02/2011	14 (74%)	5 (26%)	19 (100%)
CAPN 31/05/2011	6 (75%)	2 (25%)	8 (100%)

Références: CAPN des 01/02/2011 et 31/05/2011

Chefferies fonctionnelles



Chefferies non fonctionnelles



Le commentaire de Catherine Geindre, DGA du CHU de Nice, promue le 22 juin dernier DG du CHU d'Amiens

«Je n'ai jamais eu l'impression qu'être une femme ait une influence, positive ou négative, dans mon parcours. En revanche, il est vrai que les femmes de ma génération hésitent davantage à prendre des responsabilités qui entraînent un déménagement familial, mais je crois que cela change. Je suis convaincue que les choses sont en passe d'évoluer naturellement vers une meilleure reconnaissance de la compétence féminine, qui doit se traduire par une plus grande distribution des postes à responsabilité.»

Gaëlle SAUNIER-DUFOUR
Directrice des affaires financières,
centre hospitalier de Saint-Brieuc
Élue nationale ADH

Le CNG souligne sa mission d'accompagnement individualisé, avec une proposition de coaching, 95 DH en ont bénéficié en 2010, en grande majorité dans la tranche 50-59 ans et pour une majorité d'hommes. Parmi les DH en recherche d'affectation, 2/3 sont également des hommes.

À titre de comparaison

Il y a 58% de femmes chez les DESSMS et malgré cette prééminence féminine, 51,4% des D3S hors classe sont des hommes! Pour les postes de chefs, elles ne sont majoritaires que dans les Ehpad, 36% seulement dans les établissements pour handicapés.

Il y a 73% de femmes chez les directeurs des soins. La proportion de femmes chez les PH est de 44% (mais 80% d'hommes en chirurgie, par exemple).

Suite à ces constats intéressants, la CNG rappelle les objectifs issus de son « contrat d'objectifs et de performance 2010-2013 », dont le développement du repérage des viviers de potentiels et hauts potentiels. Les données statistiques sont relativement fournies et confirment le phénomène de « plafond de verre » qui n'est plus à démontrer (même s'il convient évidemment d'assurer une veille de ces données). Quelques préoccupations sont indiquées, notamment une trop grande mobilité des DH les premiers mois suivant leur prise de fonction. ●

Politique

L'ADH, acteur de l'égalité hommes/femmes chez les directeurs d'hôpital

Un préalable en termes de principe : volonté de ne pas limiter la thématique de l'égalité professionnelle à un sujet porté par des femmes pour des femmes et de prendre en compte les enjeux liés à la diversité, et à la mixité sociale... Et un préalable en termes de moyens : il est impératif d'inciter la DGOS et le CNG à produire et à communiquer des statistiques genrées, tant sur le plan des affectations que des candidatures afin de diagnostiquer avec pertinence les freins dans les parcours professionnels.

Trois préconisations clés

- Au niveau du management, l'ADH doit sensibiliser les chefs d'établissement en vue de favoriser les candidatures féminines, dans les équipes de direction, les responsabilités de pôles, et plus largement au sein de l'institution hospitalière, notamment auprès de la communauté médicale.
 - Parentalité et compatibilité vie personnelle/vie professionnelle :
 - nécessaire réflexion sur l'organisation du temps au travail, notamment pour ne pas pénaliser les parents de jeunes enfants;
 - le temps partiel chez les DH : possibilité d'ajouter la notion de « compatible temps partiel » dans les publications de postes à étudier;
 - transposition de la charte de la parentalité à l'hôpital.
 - Convergence H/F dans les short lists : certaines entreprises ont sauté le pas depuis plusieurs années et le taux de 40% paraît raisonnable et réaliste.
- Les mesures d'amélioration des conditions de travail et d'avancement de l'égalité H/F doivent pouvoir être intégrées dans les critères d'évaluation des directeurs d'hôpital.
 - Favoriser un équilibrage progressif des short lists avec pour objectif quantifiable un minimum de 40% de candidatures féminines. Cette démarche doit s'appuyer sur une étude fine des viviers et des statistiques.
 - Susciter dans les établissements et avec l'appui de la FHF une politique plus égalitaire dans le cadre des bilans sociaux et de l'organisation du travail (amplitude horaire, gestion du temps de travail...).
- Ces pistes de réflexion, d'analyse et d'actions seront amenées à alimenter la production d'un rapport d'ici au 8 mars 2012. ●

Témoignage

Les femmes à l'abordage de l'Administration

Sous l'égide du Conseil d'État, l'Institut français des hautes études administratives et l'École pratique des hautes études en sciences historiques et philologiques organisaient au printemps dernier un colloque historique: «L'Administration et les femmes». Si l'intitulé frise l'oxymore à en croire les statistiques genrées de la FPE, les témoignages qui se sont succédé à la tribune détonnent par leur caractère exemplaire, à commencer par le récit d'une pionnière de la Marine nationale, Chantal Desbordes, contre-amiral de seconde section, ex-première officier général d'un corps d'élite très fermé. Récit d'exception...

Les premières femmes françaises à servir sous l'uniforme (hors l'administration de santé qui les avait déjà mobilisées en 14/18) répondent à l'appel du général de Gaulle en 1940. Elles forment un contingent de 1 100 éléments dans la Marine et à la fin des hostilités, à

l'exception de quelques-unes postées dans les secrétariats, sont renvoyées au foyer... et ce jusque dans les années 70. Le vent libérateur qui souffle en Occident à cette période, et transporte les courants croisés de

l'individualisme, du consumérisme, du pacifisme et du féminisme, n'incite pas les femmes à s'orienter vers des carrières militaires, où les métiers proposés par les armées ne sont pas très intéressants. On dénombre alors 196 femmes, dont 10 officiers, pour 75 000 hommes, dont 6 000 officiers.

C'est pourtant à cette époque que Chantal Desbordes entre à la Marine nationale, chargée d'encadrer et de former le personnel non-officier féminin cantonné à la bureaucratie.

Florence PATENOTTE
Responsable de la communication
et des affaires générales,
ADH

The water method woman

En 1971, une crise du recrutement dans l'armée rend la désaffection des femmes pour ces professions problématique; Michel Debré instaure alors le service national des femmes, fondé sur le volontariat. C'est un échec, les possibilités de carrière sont sommaires, et la hiérarchie bloquée à 4 galons. En 1973, un nouveau statut spécifique à la Marine, qui n'existera que pour 3 ans, et exclusivement féminin, voit le jour: Les grands corps d'officiers spécialisés ont cependant bien veillé à fermer leurs portes au motif que «les femmes n'embarquent pas sur un bateau», et le verrou tout trouvé est celui de la formation: les femmes recrutées par ce biais sont sélectionnées sur titres universitaires, l'École navale n'ayant pas franchi le cap de la mixité. La Marine abrite donc au début des années 80 un corps marginalisé de 800 femmes. La

décennie suivante marque un coup d'accélérateur qualitatif: un train de mesures, sous l'impulsion du ministre Charles Hernu, et touchant l'ensemble des armées, impose dans la Marine l'accès des femmes aux bateaux, à titre expérimental. C'est une victoire hautement symbolique pour celles qui jusque-là portaient malheur sur les navires... Mais la force du symbole n'a pas raison des résistances internes: seules 40 femmes embarquent, une tentative jugée peu significative au regard des 1 700 officiers concernés; le *statu quo* est privilégié, en laissant les femmes qui le souhaitent embarquer mais sans les y encourager. Chantal Desbordes est à l'époque en charge d'un rapport d'évaluation sur cette initiative, et s'en inspirera par la suite. En charge de la communication de la Marine et première à occuper ce poste, elle enchaîne ensuite des fonctions inédites

«L'armée de l'air, plus jeune et moins prisonnière de fait des traditions, abrite des effectifs mixtes depuis un certain temps déjà.»

pour son genre en tant que chef de cabinet, et notamment en qualité de directrice du personnel en 1983. Elle est aussi la première femme brevetée de l'École supérieure de guerre navale (aujourd'hui Collège interarmées de la défense). Elle s'attaque dans ce contexte à la clé du problème de la légitimité des marins : le droit de naviguer. Au début des années 1990, elle propose au directeur du personnel de mener une politique proactive qui démarre par la constitution d'un groupe de travail mixte chargé d'examiner la question de la « féminisation embarquée ». Inspirée de benchmarks aux USA, en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas qui faisaient déjà naviguer leurs contingents féminins depuis respectivement 20, 10 et 3 ans, la commission s'est employée à favo-

riser les conditions d'accueil des bateaux en s'appuyant sur certaines règles :

- ne jamais rendre mixte un bateau non prévu initialement pour accueillir les deux genres ;
- diversifier les grades des personnels féminins dans l'équipage pour éviter les phénomènes d'isolement ou au contraire de rivalité ;
- « no touch, no visit » : aménager les navires afin qu'ils abritent des quartiers réservés (cette adaptation s'applique aux nouveaux bateaux ou aux bâtiments en rénovation).

1993 : l'an 1 de la mixité embarquée

Un codicille fixe cette mesure, sur la base du volontariat, eu égard notamment aux femmes avec enfants. Parmi

les freins rencontrés, il faut noter aussi le lobby des épouses des officiers pour qui la cohabitation en milieu clos avec « de nouvelles sirènes » présentait un danger déguisé en mesure égalitaire. Mais progressivement les bastions tombent ensuite un à un et les femmes accèdent au corps des fusiliers marins, ou encore à celui des pilotes de chasse. L'armée de l'air, plus jeune et moins prisonnière de fait des traditions, abrite des effectifs mixtes depuis un certain temps déjà. Les sous-marins demeurent sanctuarisés, il est vrai aussi pour des raisons évidentes de difficulté d'aménagement des bâtiments. Mais Chantal Desbordes prévoit que d'ici 2017 de premiers équipages mixtes pourraient y embarquer. ●