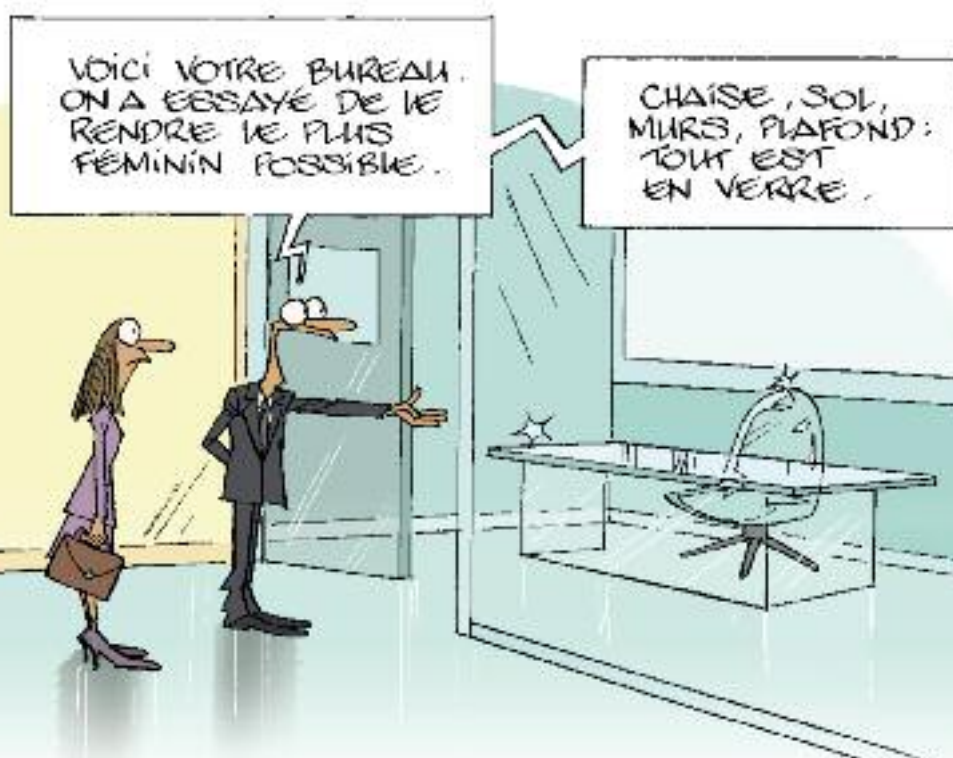


JADH

LE JOURNAL DE L'ASSOCIATION DES DIRECTEURS D'HÔPITAL

www.adh-asso.org



dossier Managez équilibré!

Compte-rendu
du colloque Égalité

page 6

Vie associative
«Avenir de l'EHESP et disparition
du métier de directeur d'hôpital?»

page 10

Vie associative
Séminaires régionaux
«Gestion du risque judiciaire»

page 28

Vie hospitalière
Interview d'Eva Battaglia,
chargée de projet à l'Anap



Tu seras équilibré mon fils

L'ADH a créé en 2008 un groupe de travail sur l'égalité, dans lequel je me suis engagé essentiellement par égoïsme. Les inégalités hommes/femmes au travail sont criantes et le secteur public ne fait pas exception. Certes. Mais j'étais surtout inquiet, dans notre hôpital public engagé sur la voie radieuse de la performance, de pouvoir trouver un équilibre satisfaisant entre vie familiale (pour ne pas dire personnelle) et vie professionnelle, et plus précisément pour vivre de façon satisfaisante ma parentalité.

Je suis inquiet des sacrifices qui peuvent sembler nécessaires à une carrière hospitalière épanouissante, au regard de la dimension fortement territoriale de nos métiers et de ce culte de la mobilité qui peut être poussé jusqu'au ridicule. Les mobilités fonctionnelles et géographiques sont nécessaires au développement professionnel des directeurs d'hôpital, mais est-on vraiment meilleur dirigeant si l'on a vogué des Landes aux Ardennes en passant par le Finistère? Papa d'un bébé de cinq mois heureux dans sa nouvelle crèche, ma compagne ayant un travail similaire au mien, je sais qu'une mobilité lointaine demandera une préparation et une coordination difficilement compatibles avec les procédures de recrutement de directeurs. À écouter les nombreux collègues qui vivent ou ont vécu des années à plusieurs heures de leurs conjoints et familles, la SNCF pourrait-elle créer des cartes de fidélité spéciales hospitaliers?



Guillaume PRADALIÉ
Secrétaire général/DSI,
hôpitaux Drôme-Nord,
Romans-sur-Isère

Je suis nettement plus rassuré sur la question des rythmes et organisations de travail, domaine qui évolue et vite. D'aucuns adoptent encore un usage quasi sacrificiel du temps, rivalisant de présentéisme. Quand cessera-t-on de traîner dans le bureau de son voisin de couloir parce que l'on est gêné de partir plus tôt que lui? Dans bien des établissements, le rite initiatique n'est pas loin: les locaux de l'administration vidés, dans la pénombre du bureau du directeur, se retrouvent ceux qui en sont, ceux qui restent et resteront sur le pont, et de préférence dans la cabine du capitaine.

Mais si bien des chefs de pôle aiment à prolonger les réunions de fin de journée par des débats passionnés sur l'avenir de l'hôpital public, et les instances tardives par de joyeuses collations, je me vois souvent conduit à renoncer à ces temps conviviaux, pourtant fort utiles pour introduire un peu de souplesse dans les rouages hospitaliers. Comme les jeunes PH, je veille à ne pas manquer mon tour à la crèche de l'hôpital où nous allons chercher nos petits loups. Je profite ainsi de la superbe contrepartie à la perte de la suprématie quasi totale des hommes sur le monde du travail, le rééquilibrage des rôles dans le cercle familial.

Selon Brigitte Grésy, dont les travaux figurent au premier rang des bases de réflexion de l'ADH, il ne faut pas «oublier qu'il n'y a pas de symétrie ni d'équivalence entre la remise en cause des privilèges des hommes et/ou leur privation de ressorts de vie, notamment l'expression des émotions, d'un côté, et l'oppression des femmes ainsi que la valeur différentielle à laquelle elles sont toujours assignées, de l'autre». Les enjeux pour chacun étant identifiés, hommes et femmes ont un intérêt mutuel à œuvrer pour l'égalité professionnelle, et l'ADH contribue à creuser le sillon.

L'ADH travaille depuis plusieurs années, au sein de sa commission Égalité des chances et en lien avec ses instances, en faveur de la mixité dans les métiers et les trajectoires de carrière hospitaliers, aussi bien au sein du corps des directeurs d'hôpital que dans l'ensemble des catégories professionnelles qui exercent dans nos institutions. Dans cette initiative, l'Association sert un dessein collectif, et non clivant, avec pour conviction que les évolutions qui amèneront un partage plus équilibré des responsabilités entre hommes et femmes bénéficieront à tous : conditions et temps de travail plus adaptés et moins « sacrificiels », managements plus diversifiés, valeurs éthiques en phase avec le service public hospitalier.

Compte-rendu du colloque Égalité « Managez équilibré ! »

C'est tout l'objet du colloque qu'elle organisait le 18 octobre dernier, qui a démontré la richesse du sujet et l'intérêt qu'il suscite : une centaine de participants ont répondu présents, avec certes une majorité de femmes, mais gageons que dès l'année prochaine l'effectif aura doublé et sera à parité !

Car, pour reprendre les termes de Laurence Garo, vice-présidente Éthique et société : « Nous aurons trois mots d'ordre au cours de ce colloque : pas d'angélisme, pas de manichéisme, pas de moralisme ! Je n'évoquerai pas le féminisme, trop attendu, mais, tout simplement et si essentiellement, l'humanisme. »

Dossier réalisé par Aurélie Danilo,
Julie Gautheret, Sarah Hustache,
Olivier Moulinet, Rodolphe Soulie,
Sylvia Thomas, élèves directeurs d'hôpital,
promotions Françoise-Barré-Sinoussi
et Henri-Dunant



Le lobbying au féminin

La force du réseau

« Briser le plafond de verre pour accéder au top management », telle est l'ambition du réseau des Grandes Écoles au féminin (GEF) qu'a présenté Anne-Béatrice Bréchémier, membre des GEF représentant l'École polytechnique. Rassemblant des femmes issues de dix grandes écoles, ce réseau a la vocation d'être à la fois un observatoire des parcours professionnels des jeunes diplômés et un promoteur actif de la modernisation du management à travers la mixité. Il réalise périodiquement des études auprès d'un large panel de diplômés. L'enquête évoquée le 18 octobre portait sur leur vision du métier de dirigeant et son évolution.



Anne-Béatrice Bréchémier

La recherche d'un équilibre vie professionnelle/vie personnelle

Cette recherche est une philosophie aujourd'hui largement partagée par les hommes et les femmes.

L'étude a tout d'abord montré la nécessité d'une relativisation de la place du travail par rapport à la vie personnelle, notamment

pour 81 % des hommes cadres pour lesquels la vie privée passe avant tout (contre seulement 69 % des femmes cadres!).

L'importance des réseaux dans l'accession au pouvoir

Parmi les caractéristiques nécessaires pour accéder au pouvoir, si hommes et femmes

évoquent en premier lieu les relations et l'appartenance à un réseau, ces dernières sont encore plus conscientes de l'efficacité de ce réseau (80 % vs 73 % des hommes). L'ambition vient ensuite (47 %) puis l'énergie et l'endurance, les diplômes, avant l'expérience et les compétences (respectivement citées par 36 % et 19 % des échantillons H/F).

Il est par ailleurs intéressant de relever que 34% des hommes interrogés citent le hasard et la chance comme des facteurs de l'accès au pouvoir (vs 28% des femmes).

L'exercice du pouvoir aujourd'hui : entretenir un réseau, relayer les demandes de l'actionnaire, savoir être dur

Interrogé sur l'évaluation de la qualité du management, le panel place à nouveau le réseau relationnel au premier plan. Les critères de savoir-être, d'innovation, de créativité et de management multiculturels se retrouvent quant à eux en bas de classement. Or, les qualités attendues aujourd'hui d'un dirigeant performant sont de préserver les intérêts de l'entreprise, d'être visionnaire. Ainsi apparaît le paradoxe de la vision des jeunes diplômés en reflet inverse du profil des dirigeants actuels.

Éthique, coaching, parentalité et mixité : des priorités à mettre en œuvre pour le renouvellement des dirigeants

L'intégration de critères moraux/éthiques dans les modalités de nomination et de rémunération des dirigeants et le coaching arrivent en tête des priorités avec 79% dans la liste des actions prioritaires pour faire évoluer le métier de dirigeant.

Cette exigence d'éthique, mise en exergue avec l'accélération de l'accession des femmes au top management, est à nuancer au regard du positionnement des hommes de moins de 35 ans, davantage en retrait sur la question de la mixité (55% vs 75% de l'ensemble des sondés).

Le débat s'ouvre ensuite à partir d'un constat d'Anne-Béatrice Bréchémier : « Si le réseau féminin s'établit aujourd'hui sur le

modèle des hommes, la création d'un réseau mixte permettrait de fédérer les nouvelles générations, plus sensibles au sujet de l'ambition au féminin. »

Une question étant posée sur l'impact du contexte économique sur une éventuelle exacerbation de la concurrence entre hommes et femmes voire une certaine régression des dernières avancées en matière de mixité, il semble admis que la crise exacerbe les comportements discriminatoires.

Sur la question des stéréotypes sexuels et de la nécessité de s'en affranchir, Anne-Béatrice Bréchémier estime que l'avenir du réseau féminin se trouve dans une évolution vers un réseau mixte.

Quant à la distinction évoquée entre parentalité et mixité, elle admet qu'il existe une même sensibilité à l'équilibre chez les



Najat Vallaud Belkacem, ministre des Droits des femmes, porte-parole du gouvernement

« Combien de règlements restent encore de nos jours de simples déclarations d'intentions alors qu'ils sont inscrits dans notre droit positif et devraient donc trouver à s'appliquer sans que cela ne soulève aucune question ou aucun débat ? [...] C'est un travail quotidien de persuasion

y compris au plus haut sommet de l'État ou des grandes entreprises. Vous avez montré avec pertinence dans votre étude l'inégal accès des femmes et des hommes aux emplois de direction malgré une féminisation de votre corps. [...] Le chemin est encore long alors que dans l'imaginaire collectif, cette égalité peut parfois apparaître comme réalisée. Je voudrais à ce moment affirmer que l'action de mon département ministériel, ce n'est pas de dire que tout doit être fait pour les femmes contre les hommes. C'est favoriser l'affirmation de droits réels qui permettent à chacun, homme ou femme, d'être l'égal de l'autre, de pouvoir réaliser les mêmes carrières, de suivre les mêmes aspirations. [...] Lorsque j'ai rencontré votre délégation, nous avons pu aborder quatre grands chantiers :

- les stéréotypes par métiers ;
- la spécificité de la fonction publique hospitalière ;
- la clarté dans les procédures de nomination ;
- la maîtrise de l'égalité dans les parcours au regard de la dimension fortement territoriale de vos métiers.

Je compte sur vous pour me faire part des avancées que vous ferez dans vos analyses, au-delà de votre excellent rapport.

[...] Je vous félicite de la sincérité mise dans vos travaux, dans le fait qu'ils sont novateurs et peuvent servir de base à l'ensemble des fonctions publiques.

Aussi, merci à Jean-Luc Chassaniol pour avoir ouvert ce débat au sein de l'ADH.

Merci à Frédéric Boiron de l'y avoir fait prospérer.

Et pour finir, en guise de clin d'œil, merci à une femme, Laurence Garo, pour avoir animé et porté cet ambitieux travail. »



hommes et les femmes mais quand on passe à la question de la mixité, les écarts se creusent. L'enquête met en évidence la relégation des problématiques de parité chez les jeunes hommes. Une réflexion est avancée par ailleurs dans la salle sur le fait que les jeunes cadres interrogés dans cette étude n'ont probablement pas encore accédé à la parentalité et que le regard peut être amené à changer.

Concernant la légitimité des quotas, Anne-Béatrice Bréchémier la qualifie d'« epsilon », se traduisant au sein du *middle management* essentiellement.

Interrogée sur l'augmentation constatée de la mixité comme un signe d'une évolution dans le bon sens, l'intervenante estime qu'il faut tout d'abord distinguer les différences dans les comportements, ceux des hommes étant marqués par peu d'acquis et beaucoup d'inné, à l'inverse de ceux des femmes. Elle invite à se méfier des stéréotypes et de leur impact supposé sur le management. Une citation attribuée à Jacques Attali a fait réagir l'assemblée : « Une profession qui se féminise est une profession qui se prolétarise », toutefois rapidement nuancée par une explication sociologique, selon le modèle de Bourdieu, selon lequel la domination masculine tient à la perception que le pouvoir y est associé. Il s'agit ici de montrer que les hommes tendent à abandonner une profession lorsqu'ils considèrent qu'elle présente un potentiel d'intérêt ou d'influence moindre (nous verrons plus loin que cette image est persistante dans le cas de la féminisation de la magistrature).

La représentante de la GEF a conclu cette première session sur une note mitigée : elle a salué l'espoir que représente la progression de la parité chez les jeunes diplômés (corroborée par la répartition des promotions d'élèves directeurs d'hôpital par exemple), mais aussi alerté l'assemblée sur la difficulté du chemin à parcourir ; tant il reste à faire, et tant les discriminations peuvent être source de souffrance au travail. ●

Le poids des normes sexuées

Au-delà de la lutte contre le sexisme à proprement parler, la capacité du management hospitalier à adopter une démarche de gestion égalitaire et équitable entre les membres féminins et masculins de ses équipes repose sur sa faculté à prendre en compte le caractère sexué des normes qui régissent le monde du travail.

Le poids de ces normes sexuées, problématique moins visible que la discrimination directe mais tout aussi fondamentale, a été mis en lumière par les échanges d'une table ronde composée de Brigitte Grézy, Igas, du Dr Annabel Paye-Jaouen, hôpital Robert-Debré (AP-HP), de Guillaume Pradalié, directeur adjoint, hôpitaux Drôme-Nord, et de Noël Vanderstock, directeur adjoint, CH Mazurelle.

Les normes sexuées sont un objet difficile à définir. Dans la droite ligne du rapport dont elle est la coauteure avec Sylvie Giampino, Brigitte Grézy met l'accent sur ces normes « dites masculines » qui dominent le monde du travail, impactant directement la vie professionnelle des travailleurs et indirectement, par ricochet, leur vie personnelle : compétition permanente, refus de montrer ses émotions, appartenance à un « club des hommes » fondé sur le rejet du modèle féminin. Or, les femmes étant nouvelles sur le marché du travail, elles ont besoin de temps pour trouver leur légitimité. Par conséquent, dans l'immédiat, ces valeurs s'imposent à elles. Le monde de l'entreprise les érige au rang de points cardinaux, ce qui freine leur évolution en son sein, mais contraint aussi celle des hommes, prisonniers de ces normes. Ce système aboutit à une approche des réalités fondée sur des stéréotypes, ferment d'une discrimination intrinsèque et permanente. Brigitte Grézy rappelle ainsi que si l'écart de rémunération s'établit, à profils rigoureux

sement égaux, à 17 % en moyenne dans les pays de l'OCDE, 77 % de cet écart étant inexpliqué.

Ces normes perçues comme masculines – bien que l'ensemble des participants de la table ronde considère qu'il n'existe pas de norme masculine ou féminine – se télescopent avec les normes de travail qui prévalent aujourd'hui, auxquelles sont indifféremment confrontés femmes et hommes. Des nouvelles technologies (emails et smartphones permettant, voire imposant une disponibilité de tous les instants) aux pratiques de management (réunions tardives), la vie professionnelle dispose aujourd'hui de nombreux moyens de s'étendre dans le temps quotidien, ce qui aiguise la problématique globale de conciliation entre vie personnelle et engagement nécessaire à des fonctions de direction. Ce constat, d'apparence asexuée, pèse en réalité plus lourdement sur les femmes par le biais de deux

Dr Annabel Paye-Jaouen et Brigitte Grézy



phénomènes. D'une part, la parentalité reste mal tempérée, le logiciel de l'ingénierie domestique demeurant pour l'essentiel dans la tête des femmes, leur évolution professionnelle continue d'en pâtir, au point que l'arrivée d'enfants puisse devenir constitutive d'un « escalator de verre ». D'autre part, le temps des organisations n'est pas neutre, mais plutôt masculin. Se trouve ici mis en cause le prisme très français du présentisme, gage d'engagement dans sa déclinaison quotidienne, facteur de détection des hauts potentiels dans son acceptation sur le long terme. L'illusion d'un système parfaitement méritocratique dans la fonction publique, sur la foi du concours, masque une réalité nettement plus sexuée : pour un(e) cadre de direction, les bases de la carrière se posent généralement sur une tranche d'âge où il est nettement moins aisé pour une femme étant ou voulant être mère d'être aussi présente que ses homologues masculins.

« Nous avons des discours proégalité la main sur le cœur, mais notre cerveau est archaïque », résume ainsi Brigitte Grésy. De fait, les témoignages d'Annabel Paye-Jaouen, de Guillaume Pradalié et de Noël Vanderstock permettent de mesurer le poids de ces normes sexuées. Pour les femmes, tout d'abord, elles signifient s'investir davantage que les hommes pour, à profil identique, aboutir à un résultat similaire. Les normes

« La gestion du temps est un marqueur sexué et l'on remarque que les hommes en font un usage sacrificiel... sans que cela soit nécessairement corrélé à des résultats. » Brigitte Grésy

dominantes les obligent, en plus de leur compétence, à démontrer leur légitimité, tant à leur hiérarchie qu'à elles-mêmes. Au-delà des corps de direction, Annabel Paye-Jaouen constate en chirurgie une reproduction genrée : les hommes nomment des hommes, en partie pour des raisons objectives (l'internat est réalisé en général entre 25 et 30 ans, une carrière universitaire se construit entre 35 et 40 ans ; deux tranches d'âge sur lesquelles le poids de la parentalité handicape clairement les femmes), en partie également pour cause du « sexisme ordinaire » dont Brigitte Grésy recueille les témoignages sur le site Internet éponyme. Ce sexisme « bienveillant » confère aux femmes le statut de « nouveau couteau suisse des organisations » : leur évolution passe par la maîtrise de la discipline du saut d'obstacles. Or, ces obstacles sont d'autant plus hauts que les femmes elles-mêmes ont tendance à les rehausser : c'est ce que Brigitte Grésy appelle joliment le « syndrome de Cendrillon », qui fait que les femmes auront tendance à ne postuler que pour des fonctions pour lesquelles elles sont sûres de posséder 90% des compétences demandées, quand les hommes sautent le pas quand ils s'estiment au-dessus de 50%.

L'entrave représentée par les normes sexuées sur le chemin de la gestion égalitaire ne se traduit pas que dans la position inconfortable et

contraignante dans laquelle elles placent les femmes. Les hommes, également, supportent leur poids. La confusion entre normes dites masculines et normes de travail les enferme dans leur rôle de membres du club des hommes, dont il leur est difficile de s'extirper. L'expérience de Noël Vanderstock est à ce titre édifiante : père de 4 enfants, sa volonté d'utiliser les dispositifs à disposition – en l'espèce, un congé parental de 6 mois puis un exercice à temps partiel, d'abord à 50% puis à 80% – pour articuler parentalité et vie professionnelle a été constamment confronté au scepticisme des institutions. Guillaume Pradalié, jeune père quant à lui, dresse un constat similaire : lorsqu'un homme fait l'effort d'assumer les conséquences de la parentalité sur son exercice professionnel, il est perçu comme une exception très positive, alors qu'il sera généralement perçu comme simplement normal qu'une femme fasse de même. Dès lors, l'allègement du poids des normes sexuées, condition indispensable à une gestion plus égalitaire et équitable, ne peut prendre d'autre forme que celui d'un volontarisme intelligent, pour contrer l'archaïsme de nos cerveaux. Un tel volontarisme doit prioritairement être celui des individus : celui des femmes, évidemment, et en particulier des femmes positionnées à la tête d'établissements, car la chefferie permet d'impulser la modification des pratiques (Guillaume Pradalié et Noël Vanderstock ont tous les deux une femme comme supérieure hiérarchique, ce qui a favorisé leurs démarches) et des nominations plus paritaires sur les postes à responsabilités, tant dans l'équipe de direction qu'au niveau des chefs de pôle.

Brigitte Grésy, Noël Vanderstock et Guillaume Pradalié



L'expérience d'Annabel Paye-Jaouen révèle également que le fait d'avoir des modèles est une condition essentielle pour dépasser les obstacles aux femmes. Mais ce volontarisme doit aussi être celui des hommes, qui ont un rôle difficile mais fondamental à jouer. L'évolution des normes dites masculines ne peut se faire sans eux. Or, aller à l'encontre de ces normes revient, pour un homme, dans son imaginaire collectif, «à trahir sa caste»,

comme l'a rappelé Frédéric Boiron. Pour autant, les expériences de Noël Vanderstock et Guillaume Pradalié montrent que tous ont un intérêt dans l'évolution des normes. Enfin, le volontarisme des individus doit être accompagné de celui des institutions, à l'heure où la fonction publique reste la grande oubliée des politiques d'égalité – exception faite de la loi dite Sauvadet en 2012. Le débat sur les normes sexuées

s'inscrit dans le cadre plus vaste que celui de l'équilibre du management. À l'heure où hommes comme femmes aspirent à une gestion du temps différente, dépassant le mythe du salarié hyperperformant et faisant le pari d'un double système de reconnaissance professionnelle et privée, la fonction publique hospitalière ne pourra faire l'économie d'une réflexion approfondie sur ses modes de management. ●

L'empreinte des dirigeantes ?

Qu'est-ce que l'empreinte des dirigeantes ? La spécificité du leadership au féminin, à supposer qu'elle soit avérée, imprimerait-elle une marque comparable à celle du ballon ovale sur les amateurs de rugby ? Quelle conscience a-t-on de cette influence ?

Dans le cadre de cette séquence, quatre femmes directrices d'hôpital, Mireille Faugère, DG de l'AP-HP, Chantal Carroger, DGA du CHU de Nice, Catherine Geindre, DG du CHU d'Amiens et Christine Girier Diebolt, vice-présidente Formation et développement des compétences à l'ADH et directrice de l'hôpital Robert-Debré, AP-HP, témoignent et s'interrogent sur l'impact du genre dans le management. Cette interrogation adresse un clin d'œil à l'ouvrage éponyme (au masculin !) de Jean-Pierre Dumont, coordonateur de la formation Hôpital Plus, publié aux presses de l'EHESP. Ce recueil de témoignages relate les expériences professionnelles d'une dizaine de stagiaires HPlus, dont une femme seulement, pour accéder aux fonctions de chef d'établissement de santé.

Le parcours professionnel, un sillon tracé

C'est là que Mireille Faugère puise, dans sa riche expérience professionnelle, l'ensemble

des éléments pouvant éclairer l'assemblée. Après avoir été diplômée d'HEC, Mireille Faugère a suivi une carrière au sein d'un milieu d'ingénieurs puis s'est tournée vers la carrière hospitalière et dirige depuis deux ans l'AP-HP.

La réflexion autour de «l'empreinte» met en exergue selon elle les préoccupations différentes des deux sexes. Si la nécessité de laisser une trace sur leur passage fait partie des caractéristiques masculines, Mireille Faugère estime que les femmes n'ont pas pour priorité de laisser un héritage, «ce n'est pas un réflexe», le simple objectif de rester bonne élève pouvant suffire à tracer un sillon. La constitution d'une empreinte serait liée au réflexe des hommes de se construire au sein de réseaux une réalité qui diverge de celle des femmes au départ.

Par exemple, peu de femmes ont aujourd'hui laissé leur nom à une salle de réunion. Même à HEC, souligne Mireille Faugère, aucune salle de cours ne porte le nom d'une femme. «Les femmes ont une pleine

responsabilité face à ce constat, elles doivent montrer l'exemple et c'est pourquoi il est important de laisser une trace.»

Et d'illustrer son propos en évoquant la réussite de projets menés durant trente années d'exercice au sein de la SNCF : l'accession, au début des années 1990, au poste de chef de gare à Paris-Montparnasse (une première pour l'institution), la mise en place du site www.voyagesnfc.com alors que le climat était peu enclin à un tel projet, ou encore la promotion de la notion de service au client, autant d'innovations que de défis relevés laissant une forte empreinte dans le paysage de l'organisation.

Aujourd'hui, ses objectifs fixés comme directrice générale de l'AP-HP sont autant d'empreintes potentielles pour Mireille Faugère, notamment, reconnaît-elle, si elle permet à l'AP-HP de conserver son rang de n°1 en Europe dans le domaine de la recherche médicale tout en parvenant à un retour à



Mireille Faugère

l'équilibre et en apportant sa pierre à un progrès sensible de la qualité des soins prodigués à la patientèle.

Une empreinte au féminin ?

« Dans le cadre du management féminin, il faut être capable de donner le cap pour mener les équipes; c'est à cet objectif que les femmes doivent prêter attention, il en découlera les questionnements suivants: quelles traces ai-je laissées? Quelles traces je veux laisser? », souligne Mireille Faugère. S'il n'existe pas un management au féminin, plusieurs qualités peuvent être reconnues, tout d'abord la capacité à dire les choses, le désir de parole étant peut-être davantage marqué. La volonté d'aborder les sujets essentiels vient ensuite faciliter les échanges et enfin la vision très concrète des femmes se traduit davantage en délivrant des résultats qu'en développant un esprit de compétition. En revanche, les témoignages laissent aussi transparaître dans certains cas une appétence moindre des femmes à prendre des responsabilités au travail, ces dernières s'en saisissant davantage hors du travail, ce qui tient plus à un phénomène d'acculturation aux rôles traditionnellement prescrits aux hommes et aux femmes.

Christine Girier-Diebolt

Catherine Geindre
et Chantal Carroger

« Parler "d'empreinte des dirigeantes" m'intrigue : c'est plus naturellement l'homme qui souhaite laisser une trace. [...] En revanche, les femmes ont sans doute besoin de modèles. » Mireille Faugère

L'humain, empreinte du management au féminin

La directrice générale adjointe du CHU de Nice, Chantal Carroger, délivre quant à elle un message plus militant « Je suis féministe, tant qu'il n'y a pas d'égalité, il ne faut pas hésiter à dire que l'on est féministe. » Sa carrière de Chantal Carroger est marquée par une grande mobilité géographique et par une alternance de postes occupés entre CH et CHU. Elle a suivi la formation Hôpital plus. Chantal Carroger a choisi d'évoquer une situation professionnelle vécue, dans laquelle l'implication personnelle a été prépondérante. Ce récit au « je », qui évoque la détresse d'une cadre de santé de bloc fragilisée, dans un service où elle ne trouve pas sa place, au dénouement dramatique, met au jour les cas de conscience d'un dirigeant. Émouvante, intrusive parfois, courageuse, cette lecture a marqué les esprits. La capacité que les femmes ont d'exprimer leurs émotions doit être en mesure, pour Chantal Carroger, de guider et d'accompagner l'exercice de hautes responsabilités.

La recherche du juste équilibre

Catherine Geindre, directrice générale du CHU d'Amiens, rappelle quant à elle le caractère masculin de l'empreinte, notamment au travers des projets architecturaux qui sont menés dans les hôpitaux. Les qualités managériales ne peuvent se résumer, selon elle, à des compétences sexuées. Il s'agit

surtout de savoir convaincre et de décider ce qui se répartit équitablement entre hommes et femmes.

Catherine Geindre propose ainsi deux pistes de réflexions pour aider les générations plus jeunes à conjuguer leurs vies professionnelles et personnelles.

Un constat

Les lectures sur les générations Y montrent l'aspiration d'un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, « je l'ai eu toute ma vie, c'est un besoin ». Il faut parvenir à s'organiser et à s'y astreindre. Les conditions dans lesquelles le couple souhaite s'épanouir dans sa vie privée en conciliant les perspectives professionnelles de chacun doivent être définies le plus en amont possible. « Il faut savoir mettre en veilleuse sa carrière à certains moments. »

Sur le plan professionnel

Catherine Geindre insiste pour mettre en œuvre les moyens permettant aux femmes jeunes de concilier l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle avec les nouvelles technologies. À Amiens, le portable et la clé 3G sont notamment fournis à tous les directeurs adjoints. Ainsi, les jeunes mères de famille sont en mesure de s'occuper de leurs enfants en fin d'après-midi et de travailler chez elles en soirée. « Aucune réunion ne s'organise après 18h et je reste joignable en semaine jusqu'à 23h30 pour donner les moyens à tous de travailler sans être pénalisé. Il faut être décomplexé et ne pas exiger un simple présentéisme. » ●

Pour un management égalitaire La formation serait-elle la clé ?

Le management ne serait pas égalitaire en soi. Des actions spécifiques pourraient donc être mises en place pour lutter contre les discriminations au quotidien, en particulier envers les femmes. C'est la thématique de cette table ronde, animée par Sophie Beaupère, directrice adjointe à l'IGR Villejuif, responsable « jeunes générations » à l'ADH, réunissant Michel Offredo et Élisabeth Karako, tous deux cadres au sein du groupe BNP Paribas, et Chrystel Breyse, spécialiste des questions du genre et formatrice sur la thématique de l'égalité homme/femme.



Sophie Beaupère

Au sein de l'entreprise BNP Paribas, exemplaire sur cette question puisqu'elle se place deuxième dans un classement sur la promotion des femmes dans les entreprises du CAC 40 publié récemment par le magazine *Challenges*, une politique active en faveur des femmes a été développée depuis 2004.

Élisabeth Karako, directrice en charge de la diversité pour l'ensemble du Groupe, identifie quatre piliers pour réussir une politique en faveur de la diversité et de l'égalité homme/femme. Un engagement clair de la direction générale de la structure concernée en faveur de la politique diversité est nécessaire car, pour que les actions entreprises portent leur fruit dans l'ensemble de l'entreprise, un message fort doit être porté par le plus haut niveau hiérarchique. Une politique diversité s'appuie aussi sur une révision de l'ensemble des processus ressources humaines existant au sein de l'entreprise. Des outils simples peuvent être développés. Chez BNP Paribas, par exemple, un manager a l'obligation d'établir la liste des personnes éligibles à une promotion et il doit être en mesure de justifier le choix des noms retenus. La simple étape de construction de cette liste constitue un bon outil de prévention des discriminations,

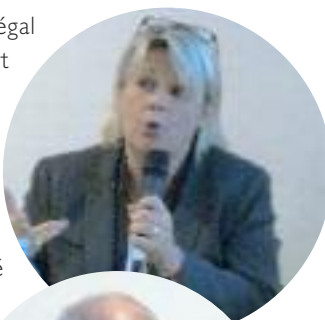
parfois inconscientes. Pour Élisabeth Karako, les réseaux de femmes jouent un rôle essentiel en veillant au juste rattrapage de l'avancement et de la carrière. Enfin, le management égalitaire n'allant apparemment pas de soi, former et éduquer les managers hommes et femmes constitue le dernier pilier d'une politique diversité.

Chrystel Breyse, spécialiste des questions du genre et formatrice sur la thématique de l'égalité homme/femme, abonde en ce sens : l'objectif est de déconstruire les représentations au fondement des opinions de chacun. Pour Chrystel Breyse, ces représentations ne sont pas sexuées, elles sont « genrées », c'est-à-dire construites socialement puis reliées à une appartenance sexuelle physiologique. Ces représentations sont fortement ancrées notamment car elles sont largement relayées par les médias. Parmi les nombreux exemples, citons une campagne de recrutement pour les services à la personne affichant une jeune femme s'occupant d'une personne âgée alors que la campagne de l'armée de terre présente, bien sûr, un homme.

Ces représentations se retrouvent jusque dans les supports de communication de nos hôpitaux. Un livret d'accueil dénombre les médecins, les infirmiers mais aussi les

puéricultrices et les diététiciennes, comme si ces métiers étaient réservés à l'usage exclusif des femmes. Chrystel Breyse identifie des représentations genrées même au sein du répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière. Si l'agent d'accueil peut être aussi dénommé « hôte(esse) d'accueil », l'agent de logistique général, lui, est « conducteur livreur, coursier » sans proposition de féminisation de ces termes.

Ces représentations genrées sont si profondément ancrées qu'elles persistent même lorsqu'elles sont mises à mal par les situations réelles. Ainsi, une étude du ministère de l'Intérieur analysant l'incidence des horaires atypiques sur l'égal accès entre hommes et femmes aux emplois proposés a été réalisée auprès des préfets. Les sondés pensent majoritairement que ces horaires représentent une difficulté pour l'accès des femmes à de tels emplois, pour-



Elisabeth Karako
et Michel Offredo

tant, tous ceux qui avaient des collaboratrices dans leur équipe ont indiqué que la collaboration était fructueuse malgré ces horaires.

Face à ces constats, Chrystel Breysse identifie trois axes de travail. La question du genre et de ses représentations affectant tous les domaines, un travail sur une approche intégrée du genre (ou *gendermainstreaming*) contribuera à déconstruire les perceptions sociales trop nombreuses. Améliorer les connaissances sur le genre et sur la construction sociale des représentations permet d'étayer un argumentaire objectif visant à contrer les opinions préconçues. Car aujourd'hui, «le genre n'est pas dit dans notre société», souligne Chrystel Breysse. Enfin, la formation des managers constitue un axe essentiel: il s'agit d'interroger la catégorisation sexuée, de mieux connaître ses effets et ainsi pouvoir travailler à l'élimination des discriminations en fonction du sexe.

Suite à ces présentations, une question émerge: des hôpitaux ont-ils signé des chartes diversité? À la connaissance des nombreux directeurs présents dans la salle, aucun établissement ne s'est engagé dans cette démarche et seules deux

ARS se sont fait remettre le label diversité. Pour Frédéric Boiron, président de l'ADH, «développer des chartes diversité au sein des hôpitaux fait partie des propositions portées par l'ADH». Et Jean-Luc Chassaniol, directeur du centre hospitalier Sainte-Anne et ancien président de l'ADH, conclut: «On peut déjà agir seuls en adoptant des chartes en faveur de l'égalité homme/femme dans nos établissements.» La prise de conscience du chemin restant à parcourir, suite aux présentations de la matinée, conduit inéluctablement à l'émergence de cette question: faut-il mettre en place des quotas pour favoriser l'égal accès des hommes et des femmes à des postes à responsabi-

lités? Si cette question fait toujours polémique, Chrystel Breysse et Elisabeth Karako se prononcent toutes les deux en faveur de l'instauration de tels dispositifs.

Chrystel Breysse explique: «Aujourd'hui, on voit que cela ne fonctionne pas malgré un arsenal législatif important. Oui, des quotas permettraient de faire bouger les choses. Face aux critiques sur les quotas, il faut simplement renverser la réponse. De "c'est parce que tu es une femme que tu es là", il faut passer à "c'est parce que tu es une femme que tu n'y étais pas".»

Élisabeth Karako se dit plutôt en faveur des quotas, mais à durée déterminée, pour accélérer le processus de rattrapage.

L'ADH, dans son rapport sur l'égalité hommes/femmes chez les directeurs d'hôpital, propose de fixer un objectif de 40% au maximum de candidatures d'un même sexe pour les listes de présélection à certains emplois, notamment les emplois fonctionnels. Atteindre cet objectif nécessite un travail préalable sur les viviers comme le démontre le faible nombre de femmes aujourd'hui candidates à de tels postes. ●

Promouvoir l'égalité par l'évaluation

Comme l'a rappelé Frédéric Boiron en préambule de la table ronde «Promouvoir l'égalité par l'évaluation», la question est de savoir comment traduire concrètement la mise en place des politiques promouvant l'égalité professionnelle. Cette interrogation se décline notamment dans la difficulté de corréler les indicateurs institutionnels mesurant le management égalitaire, et l'évaluation individuelle des personnes, notamment des directeurs d'hôpital.

Un contexte paradoxal

Cristina Lunghi, présidente d'Arborus, une association qui œuvre pour la promotion de la place des femmes dans les sphères de décision, dresse un constat paradoxal: si les filières d'accès au pouvoir se sont récemment ouvertes aux femmes, celles-ci sont encore nombreuses à ne pas oser franchir le pas. La première étape pour lutter contre ce qui peut apparaître comme une fatalité est de prendre conscience de l'importance du sujet: oui l'égalité entre hommes et femmes n'est pas encore

atteinte et il faut agir pour y parvenir! Car les deux genres ont tout à y gagner: ainsi les mesures prises pour favoriser l'accès des femmes à certaines professions profitent généralement en premier lieu aux hommes.

Comment favoriser l'accès des femmes dans les postes à responsabilité?

Le portage des politiques en faveur de l'égalité professionnelle doit s'effectuer au plus haut niveau. Les femmes cadres sont en effet les mieux positionnées pour



Chrystel Breysse

« L'évaluation des chefs d'établissement est un exercice difficile, compliqué. Nous ne sommes pas encore satisfaits des procédures actuelles. » **Andrée Barreateau**



Andrée Barreateau

initier le changement, de par leur appartenance à des réseaux professionnels où les différences de traitement sont les plus fortes et où la culture d'entreprise est la plus résistante à l'entrée des femmes dans les lieux de pouvoir. En vainquant les résistances de leur environnement de travail, les femmes cadres favorisent l'ascension des femmes des catégories socioprofessionnelles moins élevées. Le changement du système d'organisation implique l'exemplarité des dirigeants, notamment en matière de gestion des temps de travail. Concernant les femmes non cadres, les leviers sont la promotion du travail choisi et de la formation professionnelle.

Les labels : outils de mesure de l'égalité professionnelle dans l'entreprise

Le décret du 7 juillet 2011 vient renforcer les dispositions de la loi du 9 mai 2001 en matière d'évaluation de l'égalité professionnelle. L'inscription dans une procédure de labellisation permet de répondre à cette obligation en générant des indicateurs, mais surtout de structurer une méthodologie autour de trois axes :

- la culture de l'égalité hommes/femmes : accord égalité, lutte contre les stéréotypes... ;
- la GRH et le management : indicateurs sur les rémunérations, mixité dans les instances de décision... ;
- le lien entreprise/famille : charte des temps, méthodes de travail favorisant l'articulation vie professionnelle/vie familiale...

Une institution dont les comportements évoluent

Directrice de l'offre de soins de l'agence régionale de santé (ARS) d'Île-de-France, Andrée Barreateau a été confrontée à la difficulté de recruter des femmes dans des postes à haut niveau de responsabilité. Ainsi, lors du recrutement de quatre postes de direction, aux prémices de la mise en place des ARS, seules quatre femmes ont candidaté pour quinze hommes. Dans une institution où les cadres intermédiaires sont pourtant des femmes, le vieux modèle masculin semble encore avoir cours à l'ARS Île-de-France, où le pouvoir s'articule autour des temps, comme en témoignent les nombreuses réunions importantes qui se tiennent le soir, et les week-ends passés à travailler. Andrée Barreateau constate néanmoins une évolution dans les comportements des jeunes collaborateurs masculins, soucieux de disposer de leur congé paternité et d'aménager leurs horaires afin de s'occuper de leurs enfants.

Une réflexion conjointe sur la parité et la diversité

Au-delà de ses propres effectifs, l'ARS est attentive aux emplois de direction des établissements dont elle assure la tutelle. Si la région Île-de-France apparaît comme exemplaire en la matière, puisque 29 % des chefs d'établissement y sont des femmes, contre 16 % au niveau national, Claude Évin s'interroge sur l'opportunité de mettre la parité au cœur de la politique de recrutement des directeurs. En matière d'évaluation de l'égalité professionnelle, l'ARS Île-de-France a fait le choix de s'inscrire dans une réflexion globale sur la diversité, incluant la question de la parité, qui lui a permis d'obtenir le label diversité. Au sein du CPOM conclu avec l'État, des indicateurs relatifs aux ressources humaines font l'objet d'un suivi régulier. S'ils ne comportent encore que peu de critères en lien avec l'égalité hommes/femmes, il est prévu d'augmenter la visibilité sur ce sujet. Beaucoup de travail

Véronique Chenail
et Cristina Lunghi



reste encore à faire, cependant l'ARS Île-de-France est engagée sur le chemin de l'égalité professionnelle.

La parité : futur critère de la certification des établissements de santé ?

Véronique Chenail, secrétaire générale de la Haute Autorité de Santé (HAS), est la seule femme dans l'équipe de direction. Elle dresse le parallèle avec le Collège de la HAS, qui ne compte lui aussi qu'une seule femme parmi ses huit membres. La version 2010 du manuel de certification des établissements de santé ne comporte pas de critère sur la parité. La version 2014, dont le référentiel est actuellement en préparation, devrait être très largement allégée et recentrée autour de la prise en charge globale du patient et de la gestion des risques. La question de la parité pourrait être traitée au sein d'un critère élargi, relatif à la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Pour Véronique Chenail, l'égalité professionnelle entre hommes et femmes relève avant tout d'un changement de culture professionnelle, qui passe par un travail sur les organisations internes et qui doit faire l'objet d'une évaluation externe. À l'hôpital, bien que les effectifs soient essentiellement féminins, les hommes sont encore les tenants de l'organisation du travail. ●

Dr Marie-Josée Dupuis

Cherchez le modèle

Tour d'horizon à la recherche d'une parité modèle

Cette journée de réflexion consacrée à la recherche d'un équilibre entre hommes et femmes et entre vie professionnelle et vie personnelle s'est achevée par un tour d'horizon présentant d'autres systèmes ; l'objectif était de mesurer, comparer la situation des femmes au sein de la fonction publique hospitalière avec un autre champ du secteur public français, la magistrature, ainsi qu'avec les approches suédoise et québécoise.

La féminisation de la magistrature est aujourd'hui une réalité indiscutable puisque le corps se compose à 60% de femmes et que 80% des jeunes diplômés de l'École nationale de la magistrature sont des diplômées. Cette tendance s'est instaurée relativement rapidement puisque les femmes n'ont eu accès au corps des magistrats qu'à partir de 1946.

Le système suédois est souvent qualifié de modèle en matière de parité dans la mesure où les femmes sont très bien représentées tant dans la vie politique que professionnelle. Avec près de 50% de femmes au Riksdag, au gouvernement ainsi que dans les conseils généraux et municipaux, la parité est atteinte sans même avoir eu recours à l'instauration de quotas. Par ailleurs, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle est assuré avec un congé parental d'une durée de 16 mois, très bien indemnisé, fractionnable entre le père et la mère. Ainsi le taux d'emploi des femmes est très proche de celui des hommes (72% contre 79%).

Au Québec, si le constat est légèrement plus nuancé, les femmes sont également bien intégrées dans les milieux politique et

professionnel. Le conseil des ministres est composé à parité parfaite et, parmi les directeurs d'hôpital, 43% de femmes sont chefs d'établissement et 40% sont directrices générales de CHU.

Derrière ces chiffres témoins d'un certain engagement en faveur de la question de la parité homme/femme, des « angles morts » persistent. Il est d'ailleurs intéressant de voir que ces trois systèmes sont confrontés à un phénomène identique : si les femmes sont, en apparence, bien intégrées dans les sphères politiques et professionnelles, elles n'accèdent, en réalité, pas aux postes les plus influents ni aux responsabilités les plus hautes. Comme le dit le Dr Marie-Josée Dupuis, directrice de l'enseignement au CHU de Montréal, « une fois en place, les femmes acceptent continuellement des rôles de soutien et ne portent pas les nouveaux enjeux ». De la même manière, la forte féminisation du Conseil supérieur de la magistrature (CSM) cache une réalité tout autre : les plus hauts postes restent aux mains des hommes. Et, comme l'explique Mathieu Bonduelle, président du Syndicat de la



magistrature, ce phénomène a dérouté le corps: des formations ont été mises en place pour l'interpréter! Pire encore, beaucoup ont vu dans cette désaffection des hommes une perte de prestige du corps. Enfin, en Suède, la répartition des métiers et des activités reste très sexuée; le secteur public compte, par exemple, 80% de femmes, ce qui n'est pas sans conséquence sur les écarts de rémunérations entre les hommes et les femmes puisque le niveau des salaires est déterminé par les négociations portées par les syndicats dans l'industrie, secteur où les femmes sont particulièrement mal représentées.

Se refusant à adopter un système de quota imposant une certaine représentation des femmes dans les conseils d'administration, la Suède fait le choix de promouvoir la parité par la régulation, c'est-à-dire par des programmes de communication et de formation (Women to top position) dans le but de limiter le phénomène d'auto-censure féminine et d'inciter les femmes à prendre part au *leadership*. Pour Marie-Josée Dupuis, c'est précisément là que se trouve la solution: il est fondamental de «développer les habilités politiques des femmes» et d'encourager leur esprit entrepreneurial. Ces actions, combinées à des changements simples dans l'organisation du travail, permettent d'ouvrir la voie vers un changement en profondeur des mentalités et des représentations en termes de genre. Le développement du

télétravail,
l'encadrement
des horaires de réunion
(pas de réunion après 18 heures)
et surtout l'attention portée à la tâche accomplie et non pas aux heures de présence sont autant de moyens destinés à favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle et, partant, une meilleure accession des femmes aux plus hautes responsabilités. Avec un nouveau mot d'ordre conclusif: «Les femmes doivent cesser de s'excuser, se défaire du syndrome de l'imposteur et mentorer la relève!»

Les juges «placés»: une fonction au service de la parité?

Le statut de la magistrature prévoit un outil intéressant de gestion des absences longues, dont les congés maternité. Les juges dits «placés» sont des magistrats du siège, rattachés à une cour d'appel et affectés au remplacement de magistrats absents. Ils sont amenés à exercer des fonctions très différentes selon les besoins (affaires familiales, application des peines, juge pour enfants...). Cette fonction introduit de la souplesse dans un statut relativement rigide concernant la gestion des carrières. Facilitant le remplacement des absences longues, elle incarne un outil privilégié de conciliation



Mathieu Bonduelle

entre la vie professionnelle et la vie personnelle et pourrait constituer un modèle inspirant d'autres domaines du secteur public. Toutefois, le recours à cette fonction de juge placé est aujourd'hui dévoyé car elle est proposée principalement à la sortie de l'École, à défaut de disposer d'autres postes vacants. Faute d'incarner la modernité, cette fonction semble davantage rimer avec précarité. ●

«La Suède préfère l'autorégulation aux quotas et obtient un taux d'emploi féminin supérieur à celui des hommes et un taux de chômage paritaire... Mais les salaires féminins sont en moyenne 20 % inférieurs.» Sarah Hustache, Matthieu Girier

zoom

L'ADH a développé à l'issue de ce colloque, et dans le prolongement de son travail de fond, une plate-forme d'actions impliquant à différents niveaux des pistes de progrès collectif. À lire dans le prochain numéro!