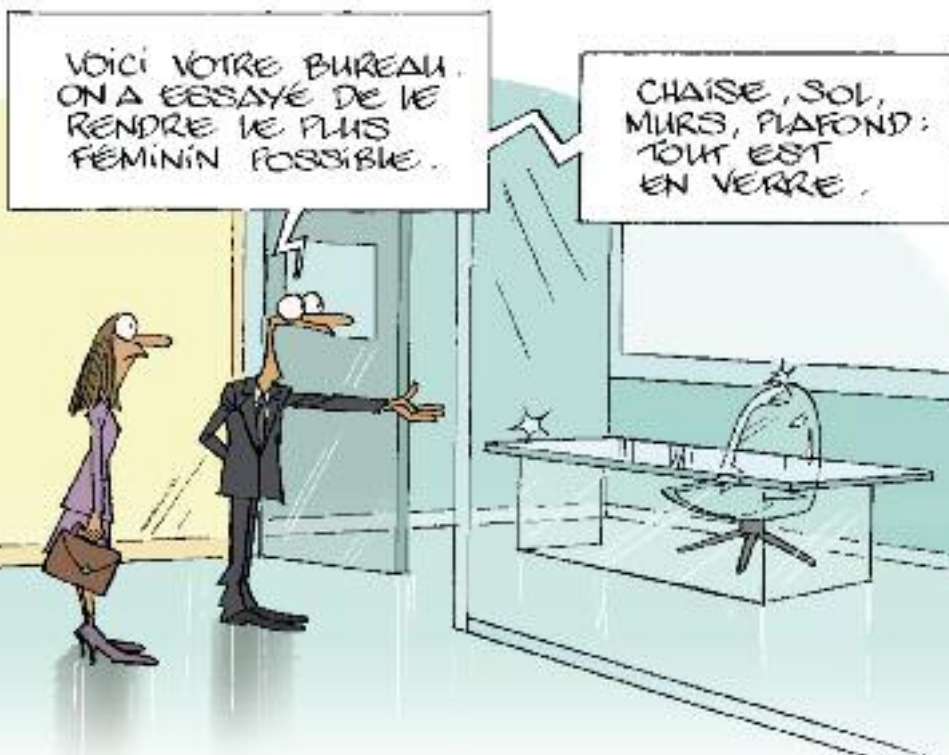


JADH

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



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 de 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,

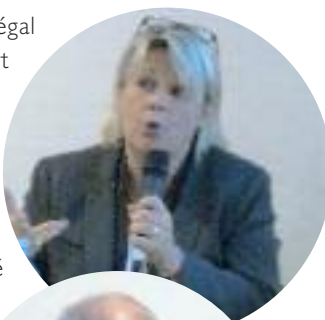
parfois inconscientes. Pour Élisabeth Karako, les réseaux de femmes jouent un rôle essentiel en veillant au juste rattrapage de l'avancement et de la carrière. Enfin, le management égalitaire n'allant apparemment pas de soi, former et éduquer les managers hommes et femmes constitue le dernier pilier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

Chrystel Breyse, spécialiste des questions de 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 Élisabeth 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