

# L'égalité femmes-hommes vue de l'École des dirigeants de la Sécurité sociale

**Par Christophe BEAUDOUIN,**  
*Directeur adjoint de l'EN3S*



*Christophe BEAUDOUIN est directeur adjoint de l'EN3S depuis 2014, en charge des relations institutionnelles et de la performance. Il exerçait auparavant et ce, depuis 2009, les fonctions de directeur de la CAF de la Haute-Loire.*

Au cours de ces dernières années, l'objectif d'égalité femmes / hommes dans les fonctions de dirigeant a pris la forme d'une discrimination positive dans certaines branches du régime général<sup>1</sup> avec l'obligation faite aux directeurs de caisses nationales de désigner au moins 40 % de femmes aux emplois de directrices et d'agents comptables à l'occasion d'un renouvellement de poste. Force est de reconnaître que du chemin a été parcouru. Le dernier rapport du comité des carrières l'illustre à point nommé : en 2015, les femmes ont représenté respectivement 66 % des nominations d'agents comptables et 52 % des désignations de directeurs d'organismes<sup>2</sup>.

Point de passage obligé pour accéder à des fonctions d'agent de direction, l'EN3S prépare le vivier de la ressource dirigeante et contribue à son renouvellement. Depuis sa création en 1960, plus de 3 400 élèves sont passés par la formation initiale qu'elle dispense à l'issue d'une sélection sur concours (externe et interne). De ce fait, l'EN3S, comme toute autre école de service public, est naturellement interpellée par la question de la parité, qui rejoint d'une certaine manière et plus largement celle de la diversité. La réflexion couplée à l'analyse des promotions d'anciens élèves fait émerger quatre questions :

- ▼ L'égalité femmes / hommes existe-t-elle ou non dès l'entrée de l'école ?
- ▼ Si oui, est-elle préfiguratrice d'une parité dans les parcours professionnels futurs ?
- ▼ L'EN3S est-elle attentive pour elle-même à la question de la parité ?
- ▼ Enfin, la parité dans les jurys peut-elle préserver des stéréotypes à l'égard des candidats ?

## I- Une authentique féminisation du vivier de la ressource dirigeante

En cinquante ans, la proportion de femmes dans les promotions d'élèves de la formation initiale est passée de **11,8 %** (5<sup>e</sup> promotion entrée le 1<sup>er</sup> janvier 1966) à **52,63 %** (55<sup>e</sup> promotion, entrée le 1<sup>er</sup> janvier 2016). Le point d'inflexion se situe en 2000. La 39<sup>e</sup> promotion est en effet la première à présenter un taux de femmes lauréates légèrement supérieur à 50 %. Depuis, la proportion de femmes est restée, à de très rares exceptions, supérieure à 55 % et le recul observé en

1 Objectifs inscrits dans les conventions d'objectifs et de gestion de la CNAMTS et de la CNAF.

2 Rapport du comité des carrières 2015 - UCANSS, septembre 2016.

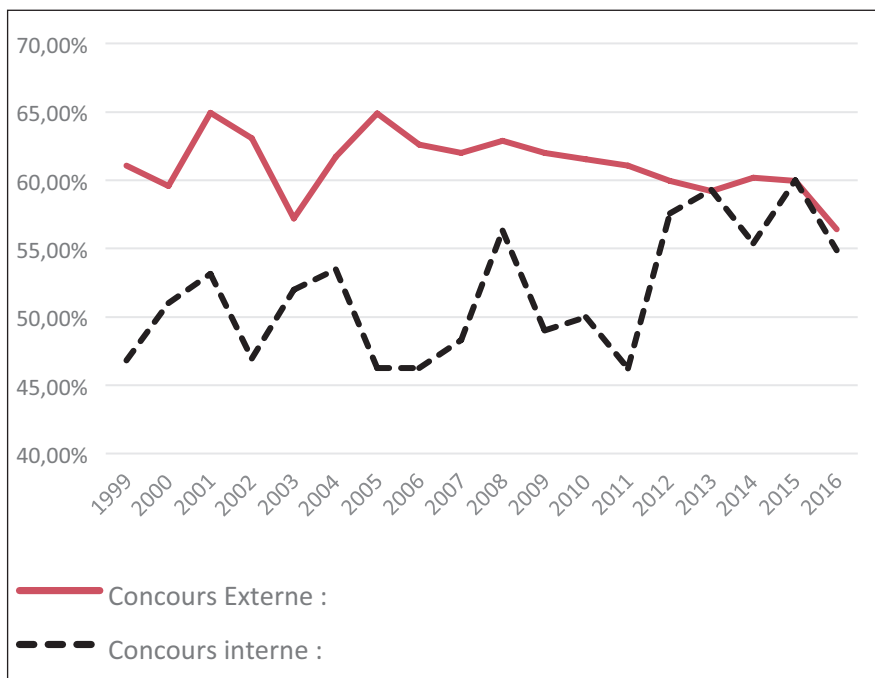
2016 sur la dernière promotion ne doit pas masquer la tendance générale.

**Tableau 1 : Évolution du taux de féminisation des promotions sur 50 ans**

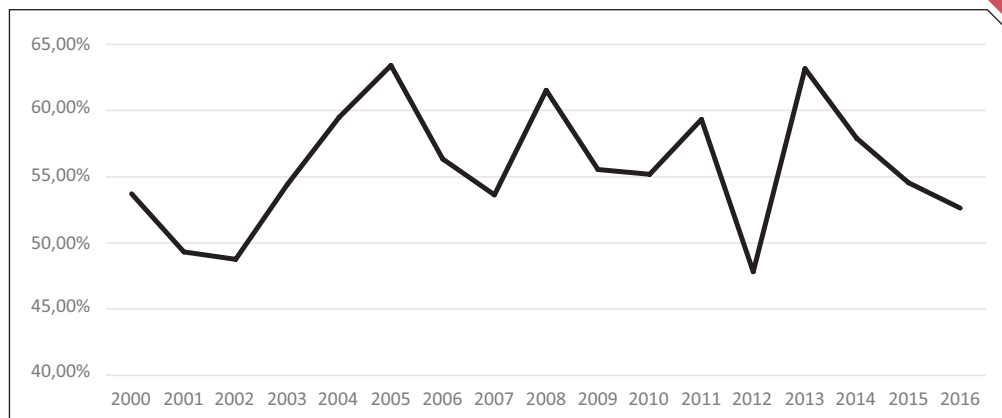
| Année promotion                             | 1966<br>(5 <sup>e</sup> ) | 1976<br>(15 <sup>e</sup> ) | 1986<br>(25 <sup>e</sup> ) | 1996<br>(35 <sup>e</sup> ) | 2006<br>(45 <sup>e</sup> ) | 2016<br>(55 <sup>e</sup> ) |
|---|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Proportion de femmes au sein des promotions | 11,8 %                    | 25,8 %                     | 42,85 %                    | 43 %                       | 56,34 %                    | 52,63 %                    |

La féminisation des promotions participe de la croissance régulière du nombre de candidates. Quand on étudie les quinze dernières années, on constate que les femmes sont systématiquement plus nombreuses à présenter le concours d'entrée. Si la proportion de candidates externes tire la moyenne vers le haut, le taux de candidates internes est proche des 50 % au cours de la période et dépasse même les 55 % sur les quatre dernières années.

**Tableau 2 : Nombre de femmes candidates aux concours d'entrée de l'EN3S**



**Tableau 3 : Proportion de femmes au sein des promotions de la formation initiale EN3S**



En comparant les promotions de l'EN3S avec celles de l'École des Hautes Études en Santé Publique en charge de la formation des directeurs d'hôpital (ex-ENSP devenue EHESP), on observe, pour les deux écoles, une progression substantielle et parallèle de la féminisation de leurs élèves.

« La première classe de l'ex-ENSP de 1961 est composée exclusivement d'hommes, avant que 23 % de femmes ne rejoignent les rangs de la 17<sup>e</sup> promotion (1978), puis 38 % en 1998, la parité parfaite étant obtenue en 2009 »<sup>3</sup>. Seule différence apparente entre les deux écoles : la parité au sein des lauréats a été atteinte neuf ans plus tôt à l'EN3S (2000).


Les similitudes entre les deux écoles ne sont pas en soi surprenantes car elles partagent un même public de candidats au sein des centres de préparation. La féminisation de leurs promotions est concomitante à l'augmentation constante du nombre d'étudiantes dans les universités : « En France, les filles représentent 57 % des étudiants à l'université en 2013-2014 contre 43 % en 1960-1961 »<sup>4</sup>.

Un rapport d'information parlementaire de mars 2016 sur la formation continue et la gestion des carrières dans la haute fonction publique<sup>5</sup> a relevé que « la parité semblait loin d'être acquise au sein des grandes Écoles de la fonction publique ». Certes, les auteurs du rapport se sont avant tout intéressés à deux écoles de l'excellence de la fonction publique, l'ENA et l'École Polytechnique. Ils constatent que « l'intérêt porté par les femmes au concours externe de l'ENA augmente significativement puisqu'elles en représentent 42,31 % des candidats, chiffre stable depuis 2012. En revanche, ils notent « une forte déperdition au moment des résultats d'admission ». Pour 2015, « le concours externe n'est féminisé qu'à 25,58 % et le troisième

3 Rapport de 2012 - L'égalité Hommes Femmes chez les directeurs d'hôpital - Association des directeurs d'Hôpital.

4 Les inégalités entre les femmes et les hommes en France - 3 mars 2015 - Observatoire des inégalités.

5 Rapport d'information en conclusion des travaux de la Mission d'évaluation et de contrôle (MEC) (1) sur la formation continue et la gestion des carrières dans la haute fonction publique (MM. Jean LAUNAY et Michel ZUMKELLER Députés) - mars 2016.



concours qu'à 22,22 %, soit strictement les mêmes résultats qu'en 2014. Seul le concours interne présente des résultats encourageants car le taux de féminisation atteint 51,35 % ». Les données de l'ENA sont néanmoins beaucoup plus favorables qu'à l'École Polytechnique où « le taux de féminisation n'est que de 18 % », ce qui est à peine inférieur à ses deux principales concurrentes, Mines Paris Tech et l'École nationale des ponts et chaussées, qui affichent un taux de 20 %.

Le contraste avec les écoles d'ingénieurs n'est là aussi guère surprenant car le profil des élèves de l'EN3S comme de l'EHESP ressortit aux choix antérieurs d'orientation : « Les filles représentent plus de 75 % des étudiants en lettres et sciences humaines, mais 25 % dans le domaine des sciences fondamentales qui mènent aux carrières les plus prestigieuses et les plus rémunératrices. Déjà au lycée, les filles sont moins nombreuses en série scientifique. Les modes de vie, l'éducation ou le fonctionnement du système éducatif expliquent ces choix d'orientation différenciés ».<sup>6</sup>

## II- L'inégalité en sortie et dans l'accès à un premier poste d'agent de direction

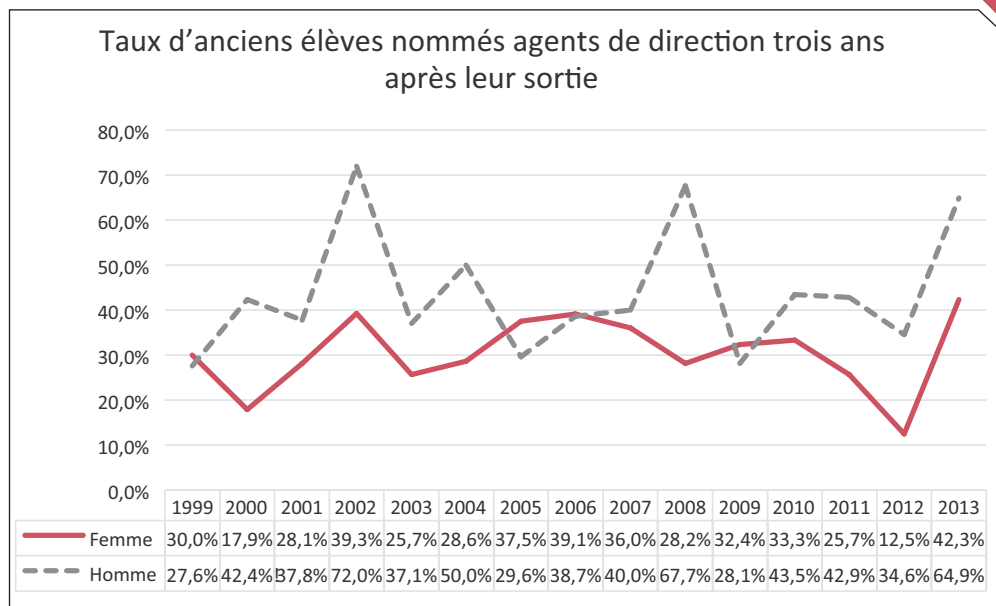
Le processus de féminisation des promotions est en soi porteur d'une féminisation de la fonction de dirigeant mais force est de reconnaître que l'égalité dans l'accès à l'EN3S n'est pas synonyme d'égalité dans les parcours. La féminisation des promotions a augmenté plus vite que celle des parcours.

L'analyse des parcours des anciens élèves sur les quinze dernières années met en exergue plusieurs tendances. Sans surprise, les anciens élèves internes, qu'ils soient homme ou femme, accèdent plus vite à un premier poste d'agent de direction. Autre constat : tendanciellement, les femmes, qu'elles soient ancien élève interne ou externe, décrochent moins vite que leurs homologues hommes un premier poste d'agent de direction. Sur les quinze dernières promotions, seules quatre (sorties en 1999, 2005, 2006 et 2009) présentent un taux de primo accession des femmes à une fonction d'agent de direction légèrement supérieur ou égal à celui des hommes. Cela étant, lorsqu'il y a égalité, elle se situe quasiment à la moyenne basse des hommes.

---

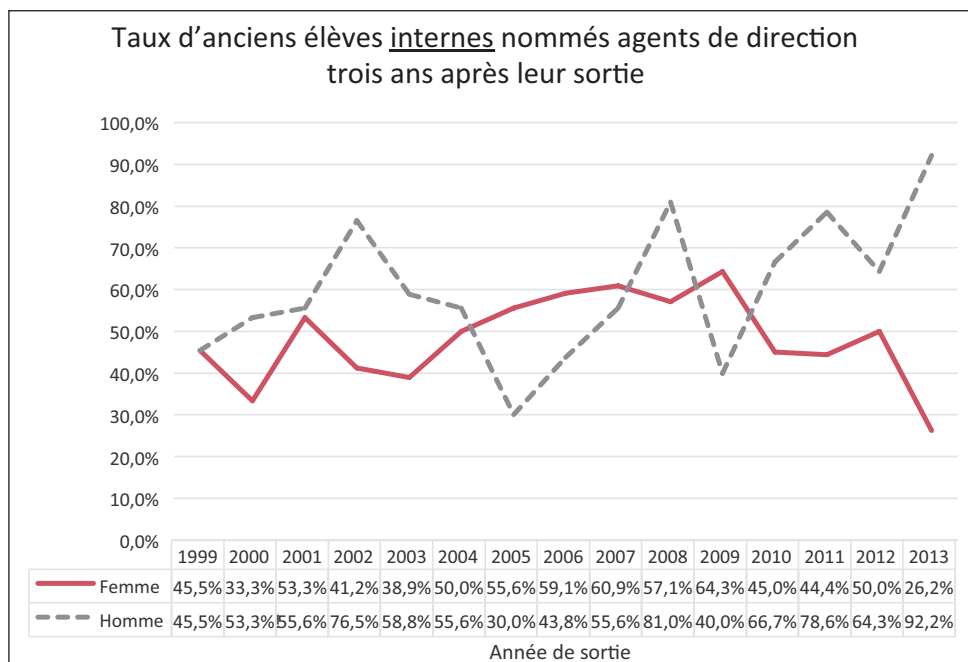
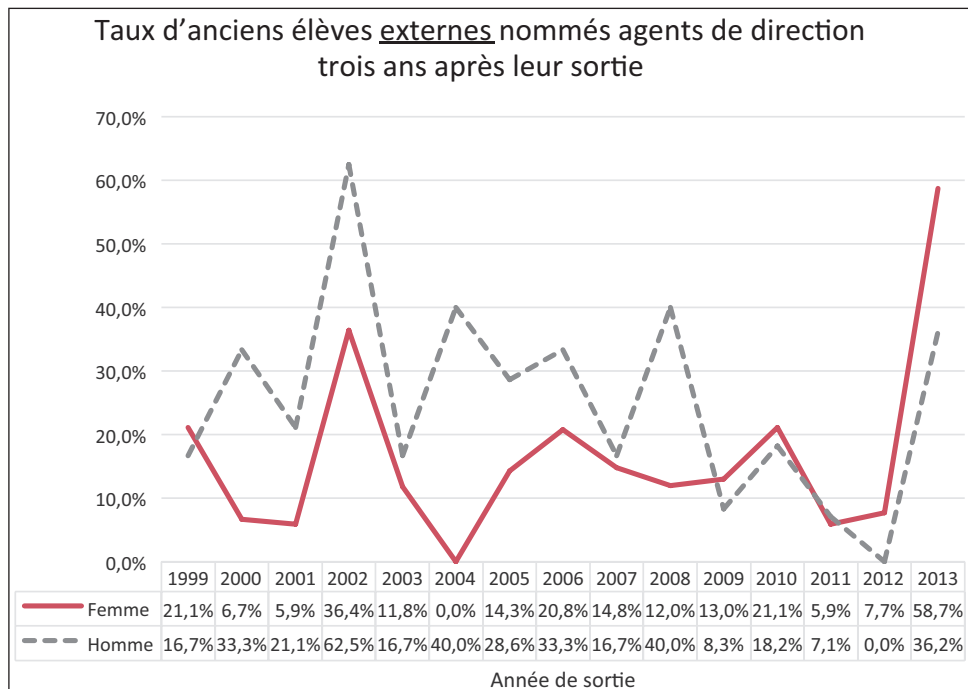
<sup>6</sup> Les inégalités entre les femmes et les hommes en France - 3 mars 2015 - Observatoire des inégalités.

**Tableau 4 : Taux d'anciens élèves nommés agent de direction trois ans après leur sortie de l'EN3S**



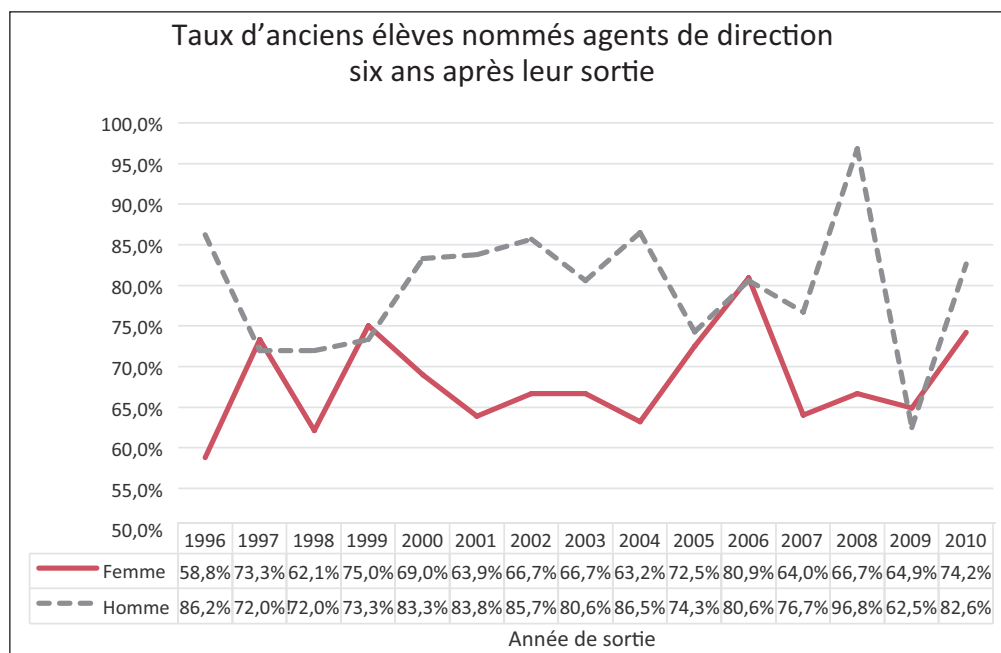
Cette approche globale mérite d'être nuancée par deux évolutions récentes, constatées dans les trois ans qui suivent la sortie de l'école des élèves : sur les quatre dernières promotions, les anciens élèves externes femmes se montrent plus rapides que leurs homologues masculins pour accéder à un premier poste d'agent de direction. Cette évolution sera à vérifier dans la durée mais elle rompt avec une tendance historique inverse. *A contrario*, les anciens élèves internes femmes « décrochent » et l'écart avec leurs homologues masculins se creuse significativement. Une situation dont il faudra aussi vérifier la persistance ou non dans le temps.

**Tableaux 5 et 6 : taux d'anciens élèves externes et internes nommés agents de direction trois ans après leur sortie de l'EN3S**



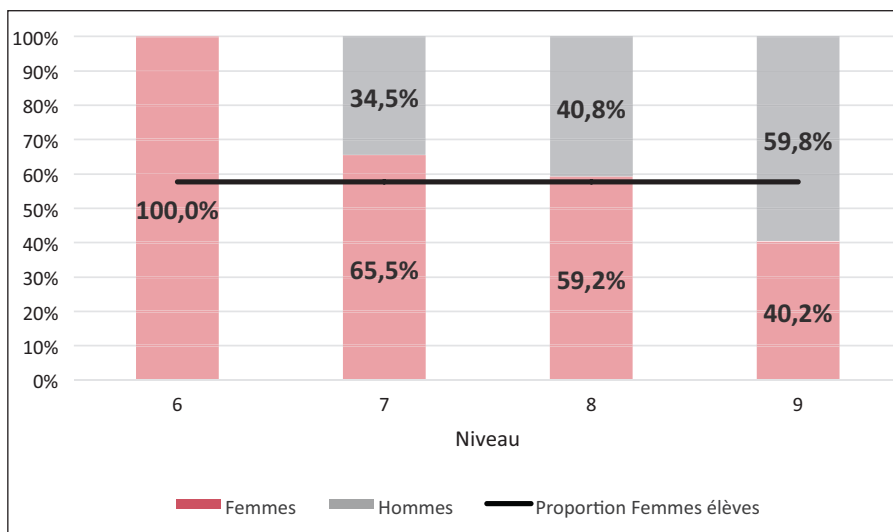
La trajectoire d'accès à un premier poste d'agent de direction à six ans n'est guère différente. Les écarts constatés à trois ans se maintiennent ou se creusent. Il n'est pas improbable que six ans après la sortie de l'école les enjeux de conciliation vie professionnelle / vie familiale se révèlent plus complexes.

**Tableau 7 : Taux d'anciens élèves nommés agent de direction six ans après leur sortie de l'EN3S**



Quand on affine l'analyse, on s'aperçoit qu'en réalité l'inégalité dans les parcours se forme dès la sortie de l'EN3S. Pour s'en persuader, il convient de se reporter aux niveaux conventionnels auxquels sont embauchés les élèves au moment de leur affectation. L'analyse des niveaux d'embauche depuis 2004 est sans appel. Le phénomène de l'escalier glissant est pleinement actif : les quatre élèves sortis sur un niveau 6 sont exclusivement des femmes et ces dernières sont moins nombreuses au fur et à mesure que le niveau d'embauche augmente.

**Tableau 8 : Répartition Femme / Homme des élèves en sortie de scolarité par niveau d'affectation de 2004 à 2014**



L'école doit sans doute s'interroger sur son rôle au moment de l'affectation des élèves mais cette inégalité participe prioritairement de la responsabilité des organismes qui recrutent un ancien élève et de leurs pratiques en matière d'égalité femme / homme.

### III- Quelle parité à l'EN3S ?

Au fur et à mesure que la féminisation des promotions s'est développée et affirmée, l'École a intégré davantage l'exigence de parité dans son fonctionnement.

Alors qu'en 2000, le nombre de femmes dans la 39<sup>e</sup> promotion dépassait pour la première fois celui des hommes, la direction de l'école était exclusivement masculine. Seize ans plus tard, la parité est pratiquement atteinte au sein du comité de direction qui, sur sept membres, compte trois femmes (la directrice de l'administration générale, la directrice de la formation initiale et la directrice des relations internationales et de l'IHEPS). Cela étant, il est vrai que l'EN3S n'a jamais eu de femmes aux postes de directeur ou de directeur adjoint.

Parallèlement, conformément aux dispositions de la loi du 12 mars 2012 et du décret du 10 octobre 2013 applicables aux jurys des concours des fonctions publiques, le jury plénier du concours d'entrée est composé d'au moins 40 % de femmes depuis 2014 (soit quatre femmes sur un total de 10). Cette disposition marque un progrès par rapport aux années passées où le taux de féminisation du jury plénier était plus proche des 30 %. L'École entend viser désormais l'égalité pour ses jurys même si



la moindre proportion de femmes directrices, couplée aux équilibres inter-régimes, rend la tâche plus ardue.

Le conseil d'administration de l'EN3S comprend plus d'hommes que de femmes mais sa composition dépend directement des représentants des caisses nationales qui y siègent (directeurs des caisses nationales et présidents des conseils d'administration des différentes branches et régimes de Sécurité sociale). La parité n'est appliquée que pour les quatre membres nommés es qualité (personnes qualifiées) par arrêté du ministre des affaires sociales et de la santé.

L'EN3S n'a pas de corps professoral attiré et elle fait appel chaque année à environ 900 intervenants (professionnels des organismes, universitaires, consultants...). L'égalité dans ce domaine est plus difficilement accessible même si l'école y est attentive et progresse.

En 2014, les femmes représentaient 40,6 % des intervenants contre 37 % en 2012 et réalisaient 31 % des heures d'interventions<sup>7</sup>.

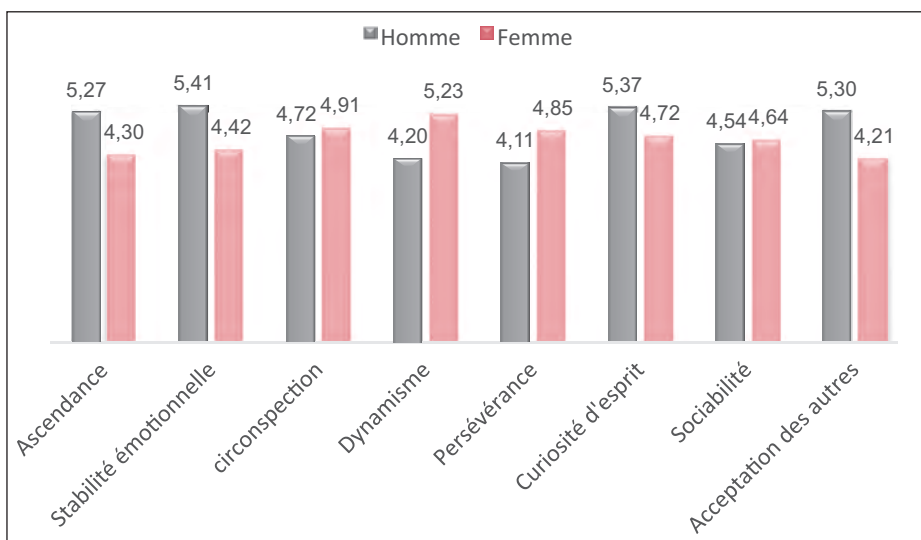
## IV- Une réflexion exploratoire : la parité dans les jurys préserve-t-elle des stéréotypes à l'égard des candidats ?

Par-delà les chiffres et quotas, l'École s'est récemment interrogée sur les représentations que les membres du jury se font d'un futur cadre dirigeant et qui pourraient orienter les questions posées aux candidats. La réflexion, à ce stade empirique, se base sur l'analyse que le cabinet METHOD a mené sur les 657 anciens élèves (de la 42<sup>e</sup> à la 54<sup>e</sup> promotion) qui, depuis dix ans, se prêtent aux tests de personnalité (SOSIE) en entrée de scolarité. L'outil SOSIE très répandu dans le domaine des ressources humaines évalue les traits de personnalité autour de neuf items. La comparaison des résultats sur dix promotions laisse apparaître des différences notables sur cinq d'entre eux : l'ascendance, la stabilité émotionnelle, le dynamisme, la persévérance et l'acceptation des autres. Pour chaque item, les individus sont placés, selon leurs réponses, sur une échelle de 0 à 10. Le caractère significatif des écarts repérés sur un échantillon de près de 700 personnes ne cède rien au hasard d'autant que le positionnement de chaque élève procède de sa propre évaluation à travers les questions du SOSIE. C'est pourquoi, l'une des hypothèses avancées pour expliquer de telles différences est celle d'un questionnement par les membres du jury qui serait à la fois différent selon que le candidat est un homme ou une femme et dépendant de représentations mentales stéréotypées : on attendrait ainsi d'une candidate femme plus de dynamisme que de son homologue masculin (sur-représentation des élèves femmes sur les niveaux 6 à 10 → active, tonicité, puissance de travail...); *a contrario*, on attendrait des candidats hommes davantage de maîtrise de soi (sur-représentation des élèves hommes sur les niveaux 6 à 10 → contrôle de ses émotions, résistance au stress...), un surcroît d'ascendance (sur-représentation des élèves hommes sur les classes 6 à 10 → confiance en soi, pouvoir de persuasion, affirmation) et d'empathie (confiance dans les autres, tolérance et acceptation de la critique) alors qu'il semblerait plus « normal et naturel » que les candidates femmes se mettent moins en avant (sur-représentation des élèves femmes sur les classes de

<sup>7</sup> Stéphanie AUVERGNE, statisticienne à l'EN3S - étude sur les intervenants à l'École de 2012 à 2014 - septembre 2015.

0 à 4 de l'item ascendance), se montrent plus méfiantes (sur-représentation des élèves femmes sur les classes de 0 à 4 de l'item acceptation des autres) et soient plus sensibles (sur-représentation des femmes sur les classes de 0 à 4 de l'item stabilité émotionnelle).

**Tableau 9 : Tests Sosie - Positionnement comparé femme / homme sur les neuf traits de personnalités (moyenne sur les échelles de 0 à 10) - Données établies par le Cabinet METOD**



Les différences de positionnement ne sous-tendent aucune appréciation de valeur et ne remettent pas en cause la qualité des lauréats. Elles ouvrent simplement le débat de la diversité avec une question de fond : le regard porté sur les candidats aux concours d'entrée obéirait-il pour partie à des stéréotypes et la parité dans le jury plénier est-elle un moyen de s'en préserver ? À ce stade, il est difficile d'attribuer les écarts calculés sur dix promotions à la seule sur-représentation des hommes dans le jury plénier des années antérieures car comme l'indiquait le rapport sur les femmes dans les métiers de dirigeants établi par l'association des directeurs de caisses d'assurance maladie en 2014, « *les femmes portent plus fortement les stéréotypes que les hommes* »<sup>8</sup>. Plus qu'un meilleur équilibre entre homme et femme au sein des jurys dont il est prématuré d'en apprécier les effets, le sujet central est bien celui de la sensibilisation et de la formation de tous les membres d'un même jury. L'analyse proposée sur la base des résultats du SOSIE est exploratoire mais elle est apparue suffisamment stimulante et plausible pour être partagée et ne pas être reléguée au rang de simple conjecture. Restera à l'approfondir dans les années à venir.

8 Rapport sur les femmes dans les métiers de dirigeants - Association des directeurs de caisses d'assurance maladie 2014, Page 45.