

L'égalité femmes-hommes dans les métiers de dirigeants du régime général de la Sécurité sociale

Par Emmanuelle LAFOUX,
Directrice de la CPAM du Rhône

Emmanuelle LAFOUX est actuellement Directrice de la CPAM du Rhône. Elle a dirigé les CPAM des Vosges et de Moselle. Sa carrière l'a aussi amenée à travailler à la CNAMTS et dans des hôpitaux privés et publics. Elle est ancienne élève de Sciences Po Paris et de l'EN3S.

On peut être frappé par le déséquilibre persistant dans les organismes de sécurité sociale entre une population salariée féminisée à près de 80 %, et des directions d'organismes confiées aujourd'hui pour les deux-tiers à des hommes.

Or, la sous-représentation des femmes dans les métiers de dirigeants d'organismes est un phénomène étonnamment peu commenté et analysé.

Cette question est cependant d'importance car elle interroge notre capacité collective à mettre en œuvre le principe constitutionnel d'égalité femmes/hommes au sein même des organismes de sécurité sociale. Elle a un versant relevant de la politique générale de l'institution au titre de la « responsabilité sociétale de l'employeur » mais également une composante plus strictement juridique au travers de la question de la discrimination des femmes.

Loin de concerner les seules femmes cadres supérieures, elle a valeur exemplaire quant à la place donnée aux femmes pour l'ensemble d'une population salariée largement féminisée qui peut s'interroger à juste titre sur les difficultés rencontrées dans notre institution dans la mise en œuvre d'une égalité réelle.

Ces constatations m'ont amenée à proposer en 2013 dans le cadre de l'ADCAM (Association des Directeurs de Caisses d'Assurance maladie) un travail sur la place des femmes dans les métiers de dirigeants.

Il a conduit à la publication d'un rapport rédigé collectivement¹, assorti de 30 propositions, publié et présenté au COMEX de l'UCANSS. Ses constats restent aujourd'hui largement valables. Le présent article met à jour certaines données de cette étude et rend compte des tendances les plus récentes², en introduisant un début d'analyse par branche.

1 Assurance maladie, les femmes dans les métiers de dirigeants, état des lieux et propositions, février 2014, Emmanuelle Lafoux, Catherine Pelletier, Claudine Queric, Marie-Cécile Saulais, Sarah Videoq-Aubert.

2 Je remercie l'UCANSS qui a bien voulu me communiquer des chiffres relatifs à l'année 2015 non encore publiés au moment où j'écris cet article.

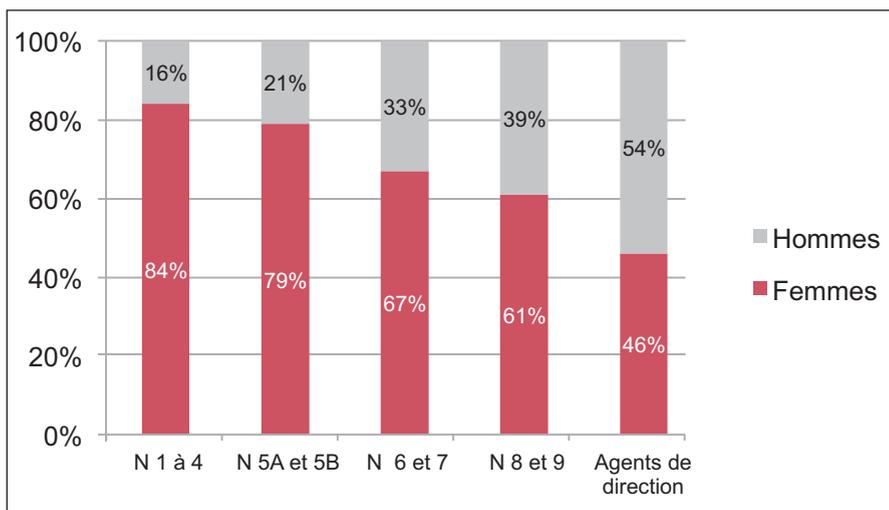
I- Y a-t-il un plafond de verre à la sécurité sociale ?

On parle de « plafond de verre » pour caractériser la difficulté des femmes, fondée sur des freins le plus souvent implicites, à accéder à des postes de dirigeants, et singulièrement aux postes les plus élevés des entreprises et organisations (Directeurs généraux, membres de COMEX).

I.1/ L'escalier glissant

Le déséquilibre constaté entre la représentation des femmes et des hommes dans les postes de dirigeants des organismes de sécurité sociale se conjugue, et prend en partie sa source, dans un phénomène moins visible que nous avons appelé l'« escalier glissant » : à chaque niveau hiérarchique on « perd » des femmes, le phénomène culminant avec les postes de directeurs. La part des femmes décroît en effet très régulièrement au fur et à mesure que le niveau d'emploi s'élève dans la classification. Cette perte progressive contribue au dépeuplement des femmes dans les niveaux hiérarchiques les plus élevés.

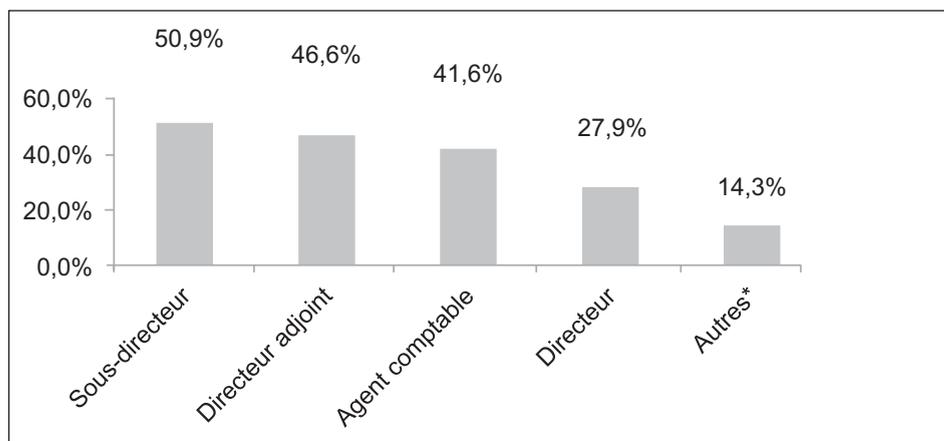
Les proportions hommes-femmes selon les niveaux d'emploi au sein du régime général



Source : Rapport sur l'emploi, UCANSS, novembre 2015, p.42.

Au sein des métiers d'agents de direction, la proportion de femmes diminue de nouveau avec le niveau de responsabilités exercées.

Proportion d'agents féminins par fonction

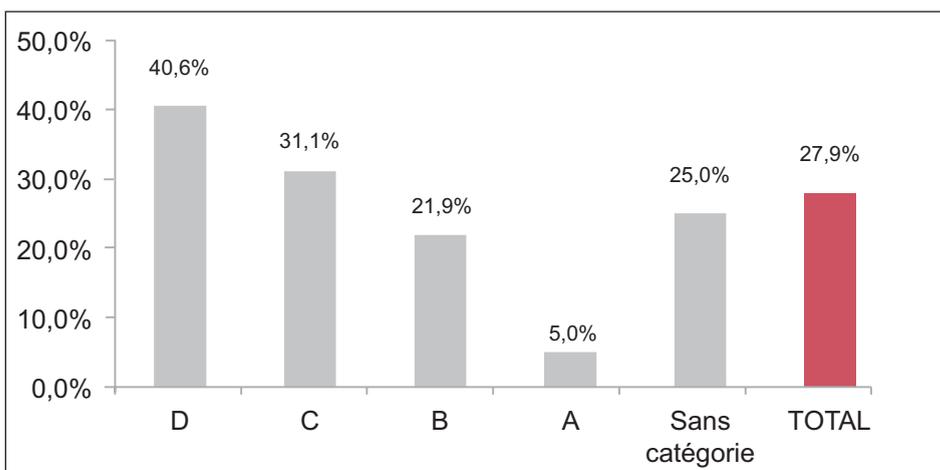


* **Autres** : directeur délégué, chargé de mission.

Source : Rapport d'activité 2014 - Section « Agents de Direction », Comité des carrières de l'UCANSS, novembre 2015, p. 47.

Enfin, la proportion de femmes directrices diminue avec l'augmentation de la taille de l'organisme :

Proportion de femmes directrices selon la catégorie de l'organisme



Source : Rapport d'activité 2014 - Section « Agents de Direction », Comité des carrières de l'UCANSS, novembre 2015, p. 46.

Il n'y a enfin, à ce jour, aucune femme directrice de Caisse Nationale au sein du régime général. S'il y a eu une fois par le passé une femme directrice de la CNAF et une directrice de l'UCANSS, cela n'a jamais été le cas dans l'Assurance Maladie, dans le recouvrement et dans la branche retraite.

Les chiffres les plus récents, non encore publiés, montrent une évolution favorable entre les années 2014 et 2015 : les femmes représentent 33 % des directeurs en place au 31/12/2015, 46 % des agents comptables et 51 % des autres agents de direction.

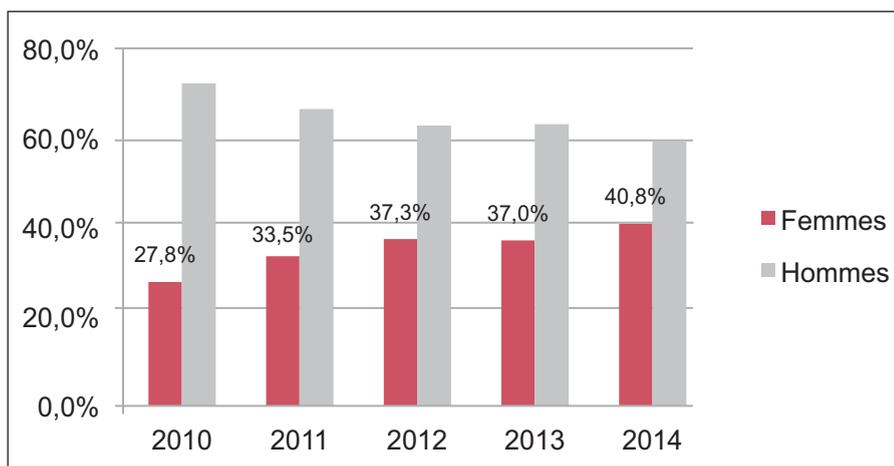
I.2/ Processus de nomination : des facteurs de rééquilibrage bien présents, un point d'inflexion en 2015 ?

Des facteurs de rééquilibrage bien présents...

Concernant le processus de nomination, le vivier reste majoritairement masculin pour les classes D1 (34,2 % de femmes) et D3 (38,4 %), il est aujourd'hui paritaire pour la classe D2 (50,4 %). Il existe donc un vivier important pour la classe dont relève la quasi-totalité des postes de directeurs (classe D2).

La proportion de femmes parmi les candidats aux postes de directeurs croît d'ailleurs régulièrement et rapidement.

Répartition hommes / femmes des candidats aux postes de directeur



Source : Rapport d'activité 2014 - Section « Agents de Direction », Comité des carrières de l'UCANSS, novembre 2015, p. 58.

Contrairement à une idée parfois véhiculée, on ne constate pas d'autocensure des femmes dans ces candidatures. Les femmes inscrites sur les listes d'aptitudes de directeurs ont la même propension à candidater que les hommes (26,6 % pour les femmes, 27,7 % pour les hommes en 2014) et ce, depuis plusieurs années.

Taux de candidatures par genre de 2010 à 2014

| Proportion d'inscrits en D1, D2, D3, IF1 faisant acte de candidature | Femmes | Hommes |
|---|--------|--------|
| 2010 | 17,7 % | 22,9 % |
| 2011 | 23,7 % | 24,9 % |
| 2012 | 27,8 % | 25,4 % |
| 2013 | 22,9 % | 23,1 % |
| 2014 | 26,6 % | 27,7 % |

Source : Rapport d'activité 2014 - Section « Agents de Direction », Comité des carrières de l'UCANSS, novembre 2015, p. 24.

Enfin, les postes de directeurs ont connu au cours des cinq dernières années un renouvellement important : entre 2010 et 2014, le taux de renouvellement des postes de directeurs est de près de 80 % toutes classes d'organismes confondues, avec un renouvellement plus important dans les organismes de plus grande taille (catégories A et B).

Répartition des postes vacants par catégorie

| Organismes catégorisés du RG | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| | Postes vacants | Taux renouv. |
| A | 2 | 8,0 % | 3 | 14,3 % | 6 | 25,0 % | 4 | 18,2 % | 7 | 35,0 % |
| B | 29 | 23,0 % | 8 | 7,1 % | 21 | 16,8 % | 29 | 27,1 % | 22 | 21,6 % |
| C | 11 | 11,3 % | 14 | 15,9 % | 11 | 12,5 % | 9 | 12,9 % | 11 | 17,2 % |
| D | 11 | 7,1 % | 15 | 11,9 % | 11 | 9,9 % | 13 | 15,5 % | 13 | 18,1 % |

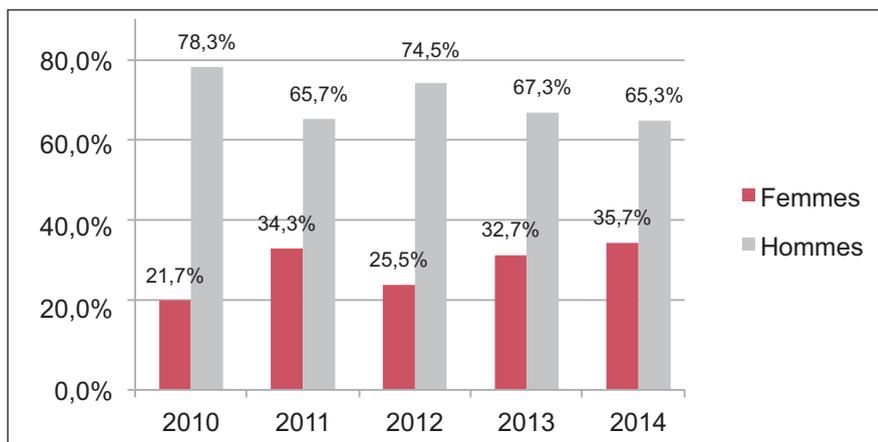
Périmètre : Organismes catégorisés du régime général relevant du périmètre CDC (CPAM, CAF, URSSAF, CARSAT, CRAM, UGECAM, CGSS, CCSS, CMAF).

Source : Rapport d'activité 2014 - Section « Agents de Direction », Comité des carrières de l'UCANSS, novembre 2015, p.18.

Certaines conditions importantes sont donc présentes, ou se sont mises progressivement en place, au cours des cinq dernières années, pour rattraper le retard constaté en défaveur des femmes.

Des nominations de femmes en nombre insuffisant pour inverser la tendance

Répartition par genre des candidats nommés aux postes de directeur



Source : Rapport d'activité 2014 - Section « Agents de Direction », Comité des carrières de l'UCANSS, novembre 2015, p.63.

Sur le moyen terme, la part des femmes nommées reste trop faible pour modifier les proportions constatées à ce jour.

Cependant, l'année 2015 marque un point d'inflexion important puisque, pour la première fois, on compte une majorité de femmes dans les directeurs nouvellement nommés (56 % de femmes). Ce résultat porte sur un nombre de désignations moins important cependant que les années précédentes (34 en 2015, 56 en 2014, 55 en 2013)³. C'est un indicateur dont il faudra donc poursuivre l'observation dans la durée.

Quand ils sont candidats, les hommes et les femmes ont-ils les mêmes chances d'être nommés ? Dans la durée, on constate une discrimination positive en faveur des hommes.

Taux de nomination des candidats par genre

| | Femmes | Hommes | Ecart en points |
|-------------|--------|--------|-----------------|
| 2010 | 27,0 % | 37,5 % | 10,5 |
| 2011 | 22,2 % | 21,5 % | - 0,7 |
| 2012 | 19,1 % | 33,0 % | 13,9 |
| 2013 | 28,1 % | 33,9 % | 5,8 |
| 2014 | 25,0 % | 31,0 % | 6 |

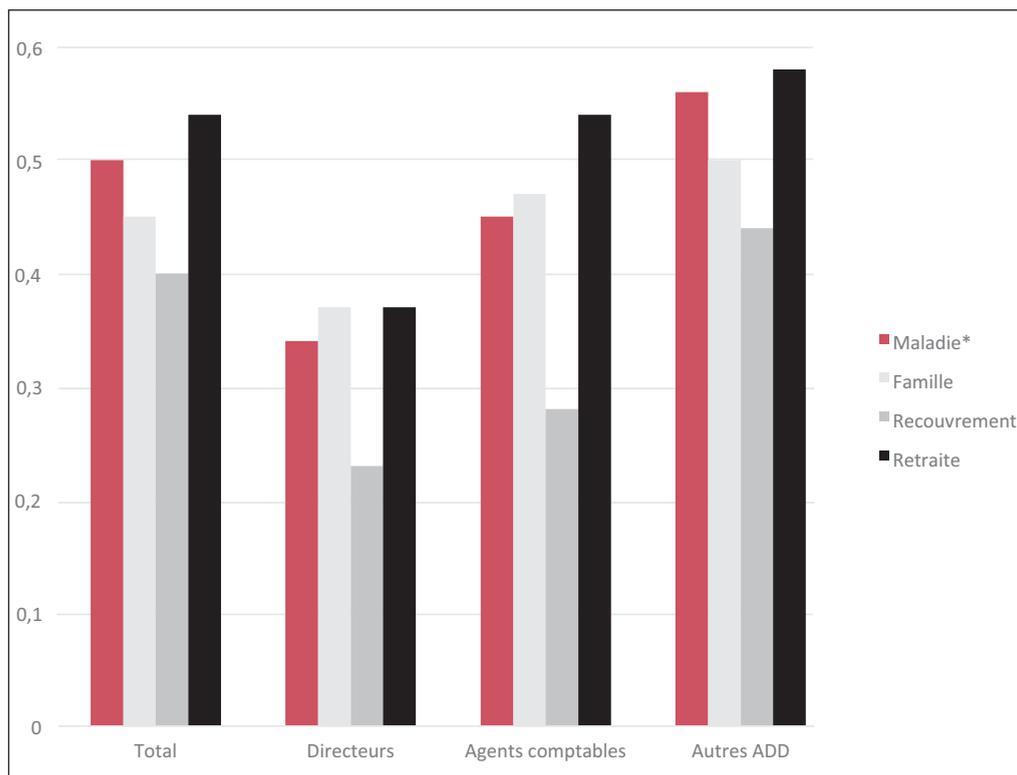
Source : Rapport d'activité 2014 - Section « Agents de Direction », Comité des carrières de l'UCANSS, novembre 2015, p. 29.

3 Chiffres UCANSS.

Au total en 2014, une candidature de femme à un poste de directeur avait 14 % de chance d'aboutir, contre 20 % pour une candidature d'homme.

Cette tendance s'inverse là encore de manière très significative en 2015, année où le taux de nomination des femmes candidates atteint 27,5 % contre 16 % pour les hommes.

Une situation contrastée selon les branches



La place des femmes dirigeantes est différente selon les branches. La retraite et la maladie ont un plus fort potentiel d'« autres agents de direction » femmes (56,5 % et 55 % de femmes) que la famille (49,8 %) et le recouvrement (43,7 %). La part des femmes directrices est en revanche plus importante dans les branches retraite et famille (35,7 % et 35,6 %), puis dans la branche maladie (33,3 %) le recouvrement venant en dernière position (23,1 %).

La politique de nomination de dirigeantes sur la période 2013-2015 est également contrastée selon les branches : pour la retraite, entre 2013 et 2015, 55 % de femmes ont été nommées. Sur la même période, la proportion est de 45 % dans la branche famille, 42 % dans la branche maladie, mais seulement 18 % dans le recouvrement.



I.3/ Les hommes en moyenne mieux payés que les femmes⁴

Les différences salariales déjà constatées en 2013 perdurent.

Ainsi, la rémunération brute moyenne des directeurs est supérieure en 2015 de 8,9 % à celle des directrices. La différence est de 4,9 % chez les autres agents de direction et de 8 % sur l'ensemble des agents de direction, En revanche, la rémunération moyenne des femmes agents comptables est supérieure de 2 % à celle des hommes.

Ces chiffres bruts nécessitent une analyse plus poussée par catégories d'emplois et d'organisme que je ne suis pas en mesure de réaliser mais qui devrait intéresser l'ensemble des parties concernées.

En conclusion, on constate que :

- ▼ La parité femme-homme n'est pas assurée aujourd'hui dans les postes de dirigeants et on est *a fortiori* loin d'une représentation conforme à la sociologie des organismes.
- ▼ Les évolutions de moyen terme ne sont pas de nature à inverser la tendance, mais l'année 2015 pourrait marquer un point d'inflexion important : il convient donc de poursuivre les observations dans le temps.

II- Quelles sont les causes de cette situation ?

Tous les acteurs impliqués dans les processus qui conduisent à cette situation s'étonnent des résultats présentés ci-dessus. Quelle en sont les causes ? Naturellement, il n'existe pas de partie prenante qui affirmerait ou même souhaiterait mener une politique discriminante vis-à-vis des femmes. Au contraire, tous les acteurs expriment leur attachement au principe d'égalité femme-homme. Les processus de désignation sont transparents, gouvernés par des textes réglementaires et une convention collective qui fixe en outre les règles d'évolution professionnelle et salariale de la même manière pour les femmes et pour les hommes. Il faut donc chercher du côté des freins implicites à l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes. Ils sont nombreux et aujourd'hui relativement bien documentés dans d'autres univers professionnels que le nôtre. J'en retiendrai pour ma part deux, qui tiennent aux représentations en vigueur sur les femmes et à la charge de travail supportée par les femmes en dehors de la sphère professionnelle qui trouvent, on le verra, à s'appliquer dans notre institution comme ailleurs.

4 Source UCANNS.

II-1/ Une stéréotypie largement partagée qui associe plus difficilement les caractéristiques et comportements dits féminins au comportement attendu des dirigeants crée un terrain défavorable aux femmes

Je ne développerai pas ce point très bien décrit par Brigitte LALOUPE dans son ouvrage « pourquoi les femmes gagnent-elles moins que les hommes ? »⁵. Elle montre qu'une stéréotypie largement partagée associe plus difficilement les caractéristiques et comportements dits féminins au comportement attendu des dirigeants.

Je me contenterai de constater que les effets de ces représentations sont ressentis par les femmes comme par les hommes, au travers de certains des résultats du questionnaire réalisé par le groupe de travail de l'ADCAM cité en introduction de cet article⁶.

Ainsi, parmi les agents de direction ayant répondu au questionnaire, une majorité de femmes considère que le fait d'être une femme n'est pas un atout qui facilite la pratique professionnelle au quotidien (59 %) alors que 75 % des hommes considèrent qu'être un homme en est un. De plus, 61 % des femmes pensent qu'être une femme peut être parfois un handicap et que c'est un élément de difficulté dans certaines situations, contre 17 % pour les hommes concernant leur propre situation.

II-2/ La difficulté pour les femmes de concilier une carrière professionnelle avec la charge de travail liée à la vie de famille

Si l'on considère la question du travail dans sa globalité (travail salarié et non salarié), on constate régulièrement que la charge de travail non rémunéré liée à la vie familiale qui pèse sur les femmes est beaucoup plus élevée que celle qui pèse sur les hommes. C'est probablement un déterminant essentiel de la moindre possibilité des femmes de s'investir dans les différentes étapes de leur vie professionnelle.

Toutes les études réalisées sur ce sujet montrent que les femmes subissent une répartition très inégale du travail domestique⁷ et d'autant plus inégale que le nombre d'enfants croît⁸. Par ailleurs, l'investissement des hommes dans le travail domestique ne s'accroît pas au fil des années.

Ces dynamiques sont également à l'œuvre chez les agents de direction des organismes d'Assurance maladie interrogés.

Parmi les répondants au questionnaire cité ci-dessus, 12 % de femmes ont eu recours à un

5 « Pourquoi les femmes gagnent-elles moins que les hommes ? Les mécanismes psychosociaux du plafond de verre », Brigitte LALOUPE, éd. Pearson, 2011.

6 Questionnaire réalisé en nov.-déc. 2013 auprès des agents de direction de l'Assurance Maladie, ADCAM : 228 réponses dont 174 exploitables, 41 % des répondants étaient des hommes.

7 « Depuis 11 ans, moins de tâches ménagères, plus d'internet », Layla Ricroch, Benoît Roumier, INSEE, nov. 2011.

8 « Comment se prennent les décisions au sein des couples ? », Régis Bigot, Sandra Hoibian, Politiques sociales et familiales n° 119, mars 2015.



temps partiel au cours de leur carrière et 9 % à un congé parental, contre 3 et 0 % d'hommes.

La part des femmes vivant en couple prenant en charge plus de 40 % des tâches ménagères est plus importante que celle des hommes (60 % contre 23 %). Seulement 32 % des femmes agents de direction contre 81 % des hommes déclarent que leur conjoint prend en charge plus de 40 % des tâches ménagères. L'aide externe, lorsqu'elle existe, représente moins de 20 % de la charge liée aux tâches ménagères, que ce soit pour les hommes ou pour les femmes.

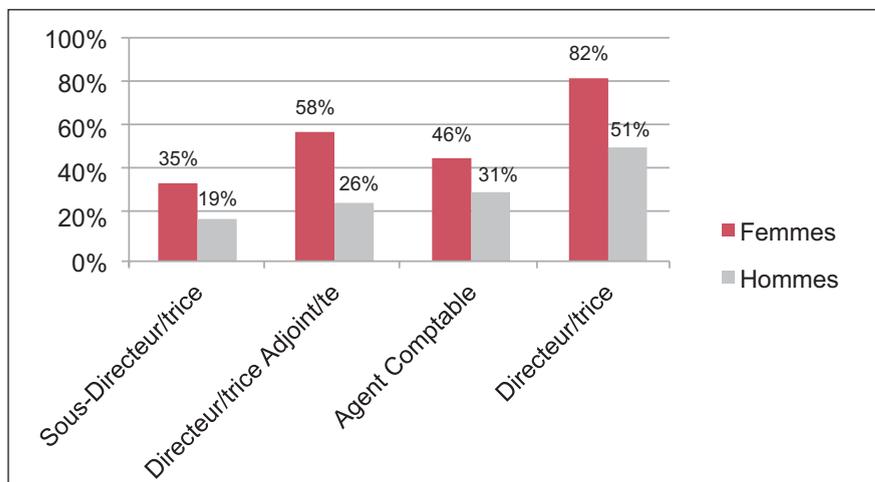
75 % des agents de direction déclarent que le poste qu'ils occupent leur apporte également de l'épanouissement sur le plan personnel, mais ce chiffre baisse à 68 % chez les femmes contre 85 % chez les hommes.

29 % des femmes et 32 % des hommes déclarent avoir déjà dû renoncer à une candidature. Pour les femmes, c'est à 89 % pour des raisons personnelles, pour les hommes à 30 %.

On peut rapporter cette difficulté à concilier vie professionnelle et vie familiale au fait que 87 % des agents de direction hommes déclarent être en couple contre 76 % des femmes. Par ailleurs, 60 % des femmes participent à des groupes de travail nationaux contre 66 % d'hommes, les hommes participant à 75 % à plus de deux groupes contre 49 % pour les femmes.

En conclusion, je relèverais que sous les apparences d'un consensus concernant le sujet de l'égalité femmes-hommes, il est à craindre qu'il n'y ait pas d'accord réel entre les femmes et les hommes sur l'utilité de faire évoluer la situation actuelle. Les femmes sont beaucoup plus nombreuses à estimer souhaitable la progression du nombre de femmes sur certains postes. La très grande majorité des hommes se satisfait de la situation actuelle, à l'exception des fonctions de directrices pour lesquelles un homme sur deux estime utile de faire progresser le nombre de femmes, un homme sur deux a contrario estimant que c'est inutile.

Réponse « oui » à la question « Pensez-vous qu’il serait utile de faire progresser le nombre de femmes sur les postes suivants ? »



Source : Enquête réalisée auprès des agents de direction de l'Assurance Maladie, ADCAM, nov.-déc.2013.

L'ensemble des éléments présentés dans cet article montre qu'il serait souhaitable de poursuivre les observations et les analyses présentées dans un cadre institutionnel et dans la durée. On note qu'une vigilance est nécessaire quant au risque de discrimination des femmes. Un travail de prise de conscience sur les représentations de genre est indispensable, singulièrement auprès des dirigeants. Une vigilance quant à l'équilibre de vie global des femmes est également souhaitable, dans les organismes de sécurité sociale mais aussi au-delà.