

## Réformes du service public et Nouvelle Gestion Publique : Opportunité ou piège pour l'égalité des sexes ?

### De quoi s'agit-il ?

Où en est l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des services publics, pour les personnes n'exerçant pas de fonction d'encadrement ? Les réformes de gestion publique menées depuis de nombreuses années ont-elles un impact positif ou négatif sur l'égalité ? Quelle perception en ont les acteurs du terrain, quels sont les principaux leviers et freins à l'égalité qu'ils relèvent dans leur activité quotidienne ? Telles sont les questions-clés auxquelles devra répondre le projet « Réformes du service public et Nouvelle Gestion Publique : Opportunité ou piège pour l'égalité des sexes ? », lancé par l'unité « Management Public et Ressources Humaines » (MPRH) de l'IDHEAP, avec le soutien financier du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG). Un projet qui vise à élaborer un outil-diagnostic destiné autant à la hiérarchie (cadres) qu'aux instances spécialisées (services Ressources humaines, bureaux de l'égalité).

### Qui réalise ce projet ?

L'équipe de projet de l'IDHEAP :

- Prof. Y. Emery, spécialiste de management et de gestion publique des ressources humaines, très impliqué autant dans la communauté scientifique, comme en témoignent ses nombreuses publications, que dans la pratique, accompagnant de nombreuses interventions au sein des administrations publiques
- Noémi Martin, maîtrise en sciences sociales et spécialisée en études genre, et Aurore Kiss, maîtrise en sociologie, collaboratrices scientifiques spécialisées, toutes deux expérimentées dans la gestion de projet et le monde du travail.

Spécialisée dans les questions de modernisation publique, et plus spécifiquement de la GRH publique, l'unité MPRH est particulièrement bien placée pour mener cette analyse et proposer des outils concrets, adaptés aux moyens et contraintes des cadres de l'administration publique, des gestionnaires des ressources humaines et des acteurs-clés de l'égalité.

### Pourquoi ce projet ?

L'unité MPRH s'intéresse depuis plusieurs années à l'impact des réformes du service public menées ces deux dernières décennies (mot-clé « nouvelle gestion publique ») sur les employé-e-s publics pour observer quels sont leurs sources de motivation, leurs attentes et comportements au travail dans un contexte en pleine mutation. Dans ce que nous avons appelé « l'après-fonctionnariat », les repères traditionnels des agent-e-s publics (représentations, valeurs, compétences demandées, etc.) ont été bouleversés avec l'introduction de méthodes de gestion inspirées par le management privé, sans que l'on ne sache clairement quelles répercussions ces changements ont eu sur leur vécu au travail. Et ce particulièrement au niveau de la base, des personnes en contact avec les citoyens, qui réalisent au quotidien les prestations publiques. Il devient nécessaire pour les gestionnaires des ressources humaines et les managers de la fonction publique de comprendre les cadres de référence actuels des agent-e-s publics, femmes et

hommes, pour adapter au mieux leurs outils de management et de gestion des ressources humaines (GRH), et accompagner avec succès les actions de modernisation dans les administrations publiques en valorisant l'égalité entre les femmes et les hommes.

### **Ce projet est-il novateur ?**

De nombreuses études existent sur les questions d'égalité au travail. Cependant, les innovations suivantes peuvent être relevées :

- Comblent des connaissances lacunaires en Suisse en matière d'égalité entre les sexes au niveau des agent-e-s publics **non cadres**, les études actuelles se centrant presque exclusivement sur les cadres. En observant en amont (au niveau de la base) les problèmes d'inégalités entre les sexes (p.ex. en termes de mobilité, accès aux postes supérieurs, conditions de travail, ...), nous serons mieux en mesure de comprendre les inégalités générées par la suite au niveau des cadres, et pourront agir en amont pour les réduire
- Compléter les données quantitatives actuelles en matière d'égalité des sexes dans le service public (statistiques sur le revenu, le recrutement, ...) par des **données qualitatives** centrées sur le travail lui-même révélant des aspects plus « soft », moins visibles et plus subjectifs (motivations, attentes, bien-être au travail), mais néanmoins fondamentaux
- Elaborer un outil pratique, convivial, facile à utiliser, pour accompagner les acteurs-clés du changement dans les services publics, tant sur le plan de la promotion de l'égalité que de la modernisation des administrations

### **Quels sont les objectifs du projet ?**

Ce projet s'intéresse plus précisément aux implications de ces changements pour l'égalité des sexes (potentiel d'amélioration ou effets pervers favorisant des inégalités). Il vise à :

- Observer l'impact des réformes au niveau des pratiques de management (de la hiérarchie de proximité) et de GRH sur le vécu au travail et le quotidien professionnel des agent-e-s publics de la base (sans fonction de management) en adoptant une *perspective de genre*, c'est-à-dire en analysant dans quelle mesure cet impact est différencié si l'on s'intéresse aux femmes ou hommes, et si oui, ce que cette différence implique en termes d'égalité entre les sexes.
- Cerner les valeurs, motivations, comportements et représentations au travail des agent-e-s publics de la base, dans le contexte actuel des nouveaux modes de gestion, et apporter un éclairage sur leurs attentes et besoins en adoptant une perspective de genre.
- Sur la base des résultats, identifier les pratiques de management et de GRH prenant en compte de manière appropriée les besoins et attentes des agent-e-s publics en matière d'égalité des sexes et élaborer des propositions d'amélioration des pratiques actuelles.
- Développer un outil-diagnostic des pratiques de management et de GRH, accompagné d'un guide d'utilisation, à l'attention des trois publics cibles (hiérarchie, services RH et bureaux de l'égalité)
- Mener des actions d'information, de formation et de transfert aboutissant à la connaissance de cet outil et à la maîtrise de son application dans les administrations publiques.

### **Quelles valeurs ajoutées sont attendues ?**

Au final, cet outil devrait permettre de poursuivre la modernisation publique en renforçant les pratiques exemplaires sur le plan de l'égalité, et en levant les principaux obstacles identifiés. Plus précisément, nous pouvons relever les points suivants :

- Améliorer la gestion des ressources humaines en la rendant plus en phase avec l'évolution des qualifications, s'appuyant sur le potentiel de compétences et de mobilisation des

- femmes et des hommes; mettre en avant des conditions de travail éthiques pour les collaborateurs et collaboratrices et répondre aux contraintes légales ainsi qu'aux normes d'égalité et de qualité de vie au travail (agences de certification, labels égalité, etc ...)
- Améliorer la réputation et l'image de l'employeur public, tant à l'interne qu'à l'externe, un employeur modèle et pionnier en matière d'égalité ;
  - Fidéliser et conserver une main d'œuvre (féminine) compétente et qualifiée, réduire le turnover en augmentant le taux de satisfaction des femmes au travail et leur degré d'engagement dans l'organisation, économiser des coûts de recrutement et/ou de résignation au travail, ceci en améliorant la qualité de vie au travail des employé-e-s publics, tant femmes qu'hommes ;
  - Etre attractif pour les jeunes parents et élargir les viviers de recrutement pour pallier la pénurie de talents ;
  - Favoriser la diversité des équipes qui est source d'innovation, de créativité et d'un climat social sain;
  - Et finalement, représenter la diversité au sein de la population pour répondre au besoin de proximité avec les clients et/ou les bénéficiaires des prestations et améliorer au final la qualité des services rendus aux citoyens.

### **Quelle méthode est adoptée ?**

- Equipe de projet appuyée par un groupe d'accompagnement formé de spécialistes de l'égalité (bureaux de l'égalité, services RH) et de cadres de l'administration publique
- Démarche participative, co-construite avec les acteurs-clés de l'égalité
- Entretiens qualitatifs, focus groups et sondages auprès des agent-e-s publics de la base (échantillon diversifié et mixte), au sein de différents services provenant d'administrations romandes (Ville de Lausanne, cantons de Vaud, Genève, Fribourg, Neuchâtel)
- Développement de l'outil-diagnostic sous l'angle des processus-clés de GRH
- Phase test de l'outil-diagnostic au sein de sites pilotes provenant de ces administrations
- Séances de présentation des résultats et discussion avec les acteurs-clés de l'égalité et des ressources humaines sur le lieu de travail

### **Quelle diffusion des résultats est prévue ?**

- Séances de présentation et de discussion des résultats des analyses et de l'outil-diagnostic avec les bureaux de l'égalité et services RH (Ville de Lausanne, cantons de VD, GE, NE et FR)
- Séances de formation des cadres à l'utilisation de l'outil-diagnostic
- Appui à la mise en œuvre pour les cadres intéressés, en coordination avec les bureaux de l'égalité et/ou les services RH concernés
- Présentations spécifiques au sein d'organisations publiques et de réseaux intéressés aux questions de GRH, de management et de genre

### **Contacts**

Prof. Yves Emery, responsable du pilotage du projet, responsable de l'unité Management Public et Ressources Humaines, tél. : 021 557 40 70, [Yves.Emery@idheap.unil.ch](mailto:Yves.Emery@idheap.unil.ch)

Mme Noémi Martin, responsable opérationnelle du projet, collaboratrice scientifique, tél. 021 557 40 74, [Noemi.Martin@idheap.unil.ch](mailto:Noemi.Martin@idheap.unil.ch)

Mme Aurore Kiss, collaboratrice scientifique, tél. 021 557 40 77, [Aurore.Kiss@idheap.unil.ch](mailto:Aurore.Kiss@idheap.unil.ch)