

Novembre 2019

Résumé des ateliers du PEAC de l'Etat de Fribourg

Par son "Plan pour l'égalité entre les femmes et hommes au sein de l'administration cantonale" (PEAC), le Conseil d'Etat s'engage pour l'égalité entre les femmes et les hommes. Il cherche aussi par cela à offrir de bonnes conditions de travail à ses collaboratrices et collaborateurs, à attirer et garder du personnel de haute compétence et à soutenir la qualité et le bon fonctionnement de ses services.

Dans ce cadre, le groupe de travail a proposé une formation « Egalité femmes-hommes dans les pratiques managériales », dont vous trouverez ici le résumé des idées, expériences et suggestions élaborées lors des ateliers de groupe de l'ensemble des séances de formation.

D'autres informations sur le PEAC ici : <https://www.fr.ch/bef/travail-et-entreprises/travailler-a-letat/le-peac-cest-quoi>



ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

Bureau de l'égalité hommes-femmes
et de la famille BEF
Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann und
für Familienfragen GFB

Rue de la Poste 1, 1701 Fribourg

T +41 26 305 23 86, F +41 26 305 23 87
www.fr.ch/bef

Formation « Egalité femmes-hommes dans les pratiques managériales : défis, enjeux et bonnes pratiques »

Résumé des Ateliers 2018/2019



Ce document regroupe les résultats élaborés par les différents groupes de travail dans trois ateliers sur le sujet de l'égalité femmes-hommes dans

- le processus de recrutement
- la gestion de la relève
- l'organisation du travail

Ces ateliers ont eu lieu dans le cadre de la formation « Egalité femmes-hommes dans les pratiques managériales : défis, enjeux et bonnes pratiques ». Cette formation, répondant à plusieurs mesures du [Plan d'action du PEAC](#), a été dispensée dans toutes les Directions de l'Etat de Fribourg entre octobre 2018 et mai 2019 à l'intention des chef-fe-s de service ainsi qu'une personne supplémentaire par service (désignée à l'interne).

Le résumé reprend les résultats de tous les ateliers sans sélection ni hiérarchisation, l'idée étant de partager les réflexions et expériences sans jugement de valeur. Pour chaque résumé d'atelier thématique la structuration suivante est proposée : une répartition en a) postures/attitudes, b) pratiques et c) besoins et suggestions pour le développement futur.

Atelier « Recrutement »

Consigne de l'atelier :

« Promouvoir l'égalité et l'attractivité dans le processus de recrutement externe – identifier des pistes en réfléchissant sur 3 niveaux : individuel (ce qui ne dépend que de moi) ; équipe (ensemble) ; administration (besoins et attentes) »

Résultats des discussions :

Posture personnelle et sensibilisation

- Travailler sur soi-même – être conscient-e des biais possibles ;
- Adhésion au principe de l'égalité et implication personnelle ;
- Sensibilisation des cadres et de l'équipe aux stéréotypes de genre ;
- Communication et messages-clés ;
- Veiller à l'exemplarité et aux modèles au niveau hiérarchique supérieur ;
- Ambiance d'équipe – instaurer une culture égalitaire ;
- Posture favorable aux modèles de travail flexibles ;
- Sensibilisation et formation pour toute personne impliquée dans des processus de recrutement ;

Etapes du processus de recrutement

Général :

- Porter attention à chaque étape du processus et améliorer si nécessaire ;
- Etablir une grille de compétences dès le début du processus (définition du poste), puis maintenir pendant toutes les étapes ;

1) Préparer la mise au concours :

- Repenser l'organisation du service/de l'unité avant chaque nouvelle mise au concours et ne pas partir du profil actuel sans réflexion de son adaptation à situation actuelle ;
- Analyser le cahier des charges (p.ex. repérer éléments dissuasifs pour candidatures féminines) et adapter si besoin ;
- Bien définir le poste en amont et conscientiser son ouverture aux femmes/hommes ;
- Favoriser les modèles de travail flexibles (temps partiel ; job sharing ; télétravail) ;
- Considérer des collaborations entre différents services ;
- Evaluer l'avantage de la complémentarité lors d'un job sharing ou plusieurs temps partiels par rapport au coût éventuel de la coordination ;
- Veiller au développement des talents à l'interne (gestion de relève) ;

2) Mise au concours (rédaction de l'annonce)

- Langage épicène : s'adresser aux deux sexes ;
- Éviter ambiguïtés – être transparent (p.ex. indiquer classification du poste annoncé) ;
- Veiller au vocabulaire employé (éviter conditionnement par associations stéréotypées) ;
- Eviter les annonces courtes ;
- Afficher catalogue de prestations de l'Etat (p.ex. flexibilité de l'horaire) ;
- Mettre en valeur l'environnement de travail concret (ambiance, valeurs, situation) ;
- Proposer un taux fourchette 80-100% de manière systématique ;
- Indiquer souhait pour engager une femme (un homme) en lien avec l'équilibre de l'équipe ;
- L'annonce doit faire envie !
- Solliciter des personnes (du sexe sous-représenté) qui correspondent au profil recherché/promotion des talents internes ;

3) Evaluation et sélection des dossiers

- Veiller à l'équilibre des genres dans les fonctions ;
- Composer un comité de sélection de plusieurs personnes et mixte (hommes et femmes) ;
- Lire/analyser toutes les candidatures ;
- Inviter un regard externe sur la sélection (p.ex. le BEF) ;
- Anonymiser les dossiers pour éviter inductions (données personnelles, hobbies et semblable) – p.ex. par un formulaire unique de postulation qui favoriserait l'égalité de traitement ;
- Tester l'anonymisation des dossiers pour quelques recrutements afin de voir l'effet ;
- Prise en compte des compétences /expériences extraprofessionnelle ;

4) Entretiens

- Composer une équipe de sélection mixte ;
- Thématiser la question du % actuel et souhaité (pour hommes et femmes) ;
- Thématiser le job-sharing/partage des postes ;
- Mise en valeur de l'environnement de travail (ambiance/valeurs) ;

5) Sélection

- Sélection des candidat.e.s par un duo/comité mixte ;
- Favoriser certains aménagements des conditions de travail (Job-sharing ; télétravail ; horaires flexibles) si possibles ;

Besoins - suggestions

- Positionnement claire de la politique cantonale en matière d'égalité et la communiquer à travers les annonces (cf. par exemple le label *equal salary* de la ville Fribourg) ;
- Démontrer l'exemplarité aux plus hauts niveaux hiérarchiques ;
- Engagement clair et exemplaire du SPO en faveur des mesures d'égalité ;
- Créer des conditions favorables et concrètes tant au niveau salarial qu'au niveau organisationnel (flexibilité) :
 - o appliquer les principes théoriques ;
 - o faciliter l'effort administratif (formulaires, conventions) ;
 - o accélérer la prise de décision ;
 - o revoir la rigidité des classifications ;
 - o revoir les limitations imposées par GTA ;
 - o créer des bonnes conditions pour le job-sharing, p.ex. par une combinaison à plus de 100% (pour permettre la coordination) ;
 - o valoriser un 80% payé à 90% ;
 - o tenir compte de l'expérience extraprofessionnelle pour définition de traitement ;
- Organiser des séances d'information sur les postes au concours pour permettre aux personnes intéressées de recevoir des informations plus concrètes que dans une annonce ;
- Participer à des career days/forum métiers pour promouvoir des métiers influencés par les genres auprès du genre sous-représenté ;
- Organiser des échanges internes autour des bonnes pratiques ;
- Recueillir et présenter des parcours de vie & professionnels de personnes qui travaillent à l'Etat de Fribourg et qui ne soulignent pas forcément des carrières linéaires, mais valorisent le fait de se sentir bien, d'aimer son travail = moyen de marketing du personnel et identification par exemples divers (diversité de parcours possibles) ;

Atelier « Relève/gestion des talents »

Consigne de l'atelier :

« Identifier les femmes talentueuses dans nos équipes, les promouvoir et les fidéliser - identifier des pistes en réfléchissant sur 3 niveaux : individuel (ce qui ne dépend que de moi) ; équipe (ensemble) ; administration (besoins et attentes) »

Résultats des discussions :

Postures à adopter

- Identifier les besoins des collaboratrices et collaborateurs ;
- Etre à l'écoute ;
- Prendre en compte la diversité / dépasser le clivage H-F ;
- Penser transversal (sortir du seul cadre de service) ;
- Changer ses références personnelles sur : le taux d'activité ; la rentabilité ; le job sharing ;
- « les idées sont à tout le monde – et non seulement aux cadres ou aux hommes » ;
- Reconnaître la vie privée comme partie de/imbriquée dans vie professionnelle ;
- Faire preuve de souplesse : l'organisation souple est facile à mettre en place en tant que chef-fe de service et dans l'équipe ;
- Adopter un management par objectifs ;

Pratiques managériales

Culture et ambiance dans l'équipe

- Veiller à garder un esprit d'équipe et une vie sociale – aussi pour personnes à temps partiel ; p.ex. en établissant une charte du service (donner visibilité à but commun) ;
- Favoriser la transparence et une culture de participation ;
- Créer un climat propice à la promotion des initiatives de chacune et chacun ;
- Informer quant aux conditions de travail et perspectives ;
- Veiller à l'équité dans l'équipe (droits et devoirs) ;

Organisation du travail

- Aménagement du temps de travail : organisation souple et adapté aux besoins selon période de vie :
 - o Faciliter la flexibilité des horaires et l'organisation du travail ;
 - o Promouvoir différents modèles : job-sharing ; télétravail ;

- Prendre en compte la parentalité :
 - o Organiser/planifier le congé maternité/paternité;
 - o Planifier le remplacement pendant le congé (CDD) ;
 - o Permettre un retour progressif après le congé ;
- Attention à ne pas pénaliser les personnes à 100% : veiller à une distribution équilibrée et équitable des tâches ; éviter une surcharge ;
- Mettre en place des tandems dans l'équipe ;

Identification et développement des talents

- Faire preuve d'ouverture dans la participation et la répartition des tâches : déléguer responsabilités et démontrer confiance ;
- Intégrer les personnes dans des projets ou groupes de travail ;
- Laisser porter des projets du début à la fin (notamment pour les personnes à temps partiel) ;
- Faire sortir les personnes de leur zone de confort ;
- Donner un temps de parole égal à tout le monde (en séance) ;
- Valorisation et reconnaissance/feed-back concret : donner confiance en compétences & capacités ;
- Rendre visible les succès et les accomplissements (notamment aussi ceux des personnes à temps partiel) ;

- Permettre le maintien en activité des personnes avec tâches familiales (proposer taux réduits/flexibilité) ;
- Garantir le développement et la formation continue (aussi pour les personnes à temps partiel) ;
- Adopter une vision à long terme/large pour la promotion et formation : ne pas se limiter au court terme et au contexte immédiat du service/de l'unité ;
- Offrir un cadre et support sécurisant qui permet à tout le monde d'oser prendre des responsabilités ; montrer qu'elles et ils sont accompagné-e-s dans le développement (coaching « soft », soutien proposé) ;
- Organiser opportunité d'empowerment : coaching en groupe, formations, workshops ;
- Travailler sur la mobilité interne / inter-service (extern/internships) ;

- Organiser des entretiens d'évaluations périodiques ;
- Observer et regarder : faire des évaluations 360 ;
- Établir des plans de relève et de carrière ;
- Développer une stratégie pour la promotion des femmes ;
- Encourager les femmes à postuler / aller chercher les femmes candidates pour postes à responsabilité ;

Besoins, idées, suggestions

- Développer une culture/un esprit d'organisation globale, une identité, et communiquer les objectifs ;
- Développer la transversalité (inter-services, inter-Directions) ;
- Développer une vision à long terme pour la promotion et formation qui implique la responsabilité sociale d'un employeur public (bien commun en vue) : promouvoir et former une personne compétente même avec le risque qu'elle aille ensuite ailleurs ;

- Établir des critères d'identification des talents ;
- Etablir un concept de relève/programme de carrière ;
- Renforcer le rôle du/de la chef-fe de service (décisions sur flexibilité, formation continue, mesures de développement du personnel) ;
- Favoriser un management par objectifs ;

- Etablir des critères au niveau du SPO pour la reconnaissance de l'expérience extra-professionnelle et le savoir-être (pour la fixation du traitement et la promotion) :
 - o Valoriser les compétences acquises par le travail familial/la conciliation ;
 - o Reconnaissances des acquis et du mérite (vs. concentration sur diplômes) ;
 - o Prendre en compte l'évolution dans la fonction ;

- Mettre à disposition le temps et les moyens pour la formation continue pour toutes et tous ;

- Mettre en place des formes de valorisations – aussi par la rémunération (salaire ou primes pour travail remarquable) ;

- Adapter les budgets/moyens aux besoins de la flexibilisation et de l'augmentation des temps partiels :
 - o Budget matériel : temps partiel = plus de personnes = plus de matériel nécessaire (p.ex. licences informatiques ; armes de service (police) ;) ;
 - o Renforcer le back office (augmentation de travail en lien avec quantité de personnes engagées) ;
 - o Créer une réserve/pool pour la création de postes ;

- Parentalité/conciliation :
 - o Mettre en place un congé parental ;
 - o Faciliter CDD pour remplacements pendant congés ;
 - o Faciliter l'organisation de la gestion familiale (p.ex. abolir l'exigence d'un certificat médical pour rester avec un enfant malade) ;

Atelier « Organisation du travail »

Consigne de l'atelier :

« Promouvoir la mixité et l'égalité par l'organisation du travail et les pratiques managériales - identifier des pistes en réfléchissant sur 3 niveaux : individuel (ce qui ne dépend que de moi) ; équipe (ensemble) ; administration (besoins et attentes) »

Résultats des discussions :

Postures à adopter

- Garder une ouverture d'esprit et aux changements ;
- Faire preuve de souplesse ;
- Développer l'écoute ;
- Respecter les personnes et leurs besoins ;
- Faire entrer la flexibilité dans les mœurs (au lieu de percevoir le 100% comme norme et tout autre chose comme spécial ou déviation) ;
- Montrer l'exemple en tant que supérieur-e hiérarchique ;
- Savoir déléguer et faire confiance ;
- Considérer que la « perte » de pourcentage n'est pas toujours une perte d'efficacité/output - la motivation augmente si une certaine flexibilité est accordée ;
- Utiliser sa position de chef-fe pour exploiter la marge de manœuvre et les règlements ;
- Considérer que l'adaptation des lois et règlements suit aussi les pratiques effectives ;

Pratiques managériales

Modèles de temps de travail : Information – promotion - utilisation

- Informer sur les possibilités existantes de flexibilité ;
- Promouvoir les différents modèles = les rendre visible ;
- Proposer concrètement certains modèles ;
- Utiliser toutes les possibilités de flexibilisation ;
- Permettre une flexibilité maximale pour tout le monde (hommes et femmes) ;
- Publication systématique des postes à temps partiel ;

Organisation

- Planifier et anticiper
 - Formation continue ciblée
 - Coaching individuel

- Suppléances
- Perméabilité (entre services et Directions)
- Organiser les séances dans les heures bloquées ;
- Définir les jours de séances du groupe ;
- Promouvoir la participation des personnes à temps partiels : les garder informé-e-s ; inciter à se prononcer dans les séances ;
- Favoriser un système de suppléances et organiser le transfert de know-how ;
- Investir dans les compétences transversales : combiner l'organisation en ligne et en matrice (pôles de compétences dans le team) ;
- Valoriser les compétences supplémentaires acquises hors le domaine professionnel au niveau individuel et équipe (complémentarité) ;
- Mieux considérer la parentalité : planifier les absences et les retours ;
- Favoriser l'autonomie ;
- Favoriser une évaluation par prestations au lieu du contrôle de temps / présence ;
- Veiller à l'équité (fonctions et compétences) ;
- Aménager l'espace et définir les zones d'espaces personnels pour chaque personne ;

Partage et communication

- Sensibilisation et information de l'équipe sur les différentes formes de flexibilité présentes dans l'équipe ;
- Faire preuve de tolérance concernant les horaires bloqués et le communiquer dans l'équipe ;
- Privilégier une démarche participative ;
- Identifier les différents besoins pour l'organisation interne ;
- Partager les dossiers en tenant compte des besoins ;
- Bien clarifier les responsabilités (p.ex. lors de job sharing) ;
- Eviter que la flexibilité soit en tension avec les besoins de l'organisation du travail interne : offrir la flexibilité peut aussi signifier en demander, voire le respect de certains horaires ;
- Promouvoir la transparence des salaires (volontaire) ;

Besoins - suggestions

Conciliation et garde d'enfants

- Mettre en place une stratégie/politique des moyens de garde au niveau cantonal ;
- Améliorer l'offre de garde d'enfants (offre employeur) ;
- Subventionner les frais de crèche/garde (cf. l'exemple de la Confédération) ;
- Revoir le congé maternité et paternité (cf. le modèle « Elternzeit » en Allemagne) ;

Culture d'organisation

- Privilégier une culture de confiance (qui nécessite aussi une prise de responsabilité par les cadres) au lieu d'un système de contrôle ;
- Valoriser la pensée collective ;
- Renforcer l'autonomie et la responsabilité individuelle ;
- Favoriser une évaluation par prestations au lieu de contrôle de temps / présence ;
- Le SPO doit faire preuve d'exemplarité, de souplesse et de flexibilité ; il doit promouvoir et encourager les initiatives ;
- Rendre la fonction de cadre attractive ;
- Promouvoir et rendre visible les formes de temps partiels au niveau cadres ;

Structures et procédures

- Plus de souplesse et flexibilité organisationnelle (au niveau des règlements/structures) :
 - o Revoir configuration et utilisation de GTA ;
 - o Temps partiel & annualisation du temps de travail ;
 - o Promouvoir le job-sharing ;
 - o Formation continue : ne pas lier à taux de travail ;
 - o Encouragement et promotion du télétravail : simplification des procédures et mise à disposition des budgets ;
 - o Supprimer/assouplir les horaires bloqués ;
 - o Supprimer le relevé des heures ;
 - o Extension des modèles de travail flexibles (p.ex. modèles de la Confédération – 1h de plus par semaine et plus de vacances ou plus de salaire) – et les utiliser !
- Aligner structures, instruments et moyens aux offres et besoins de flexibilisation, p.ex.
 - o Travail à la tâche (vs. présence) ;
 - o Quotas éventuels ;
 - o Proposer outils de travail adaptés, p.ex. pour télétravail ; ou portable généralisé ;
 - o Budgets ;
 - o Introduire un « bonus » lors du job-sharing : 100 = 50+ 60 (pour garantir la coordination) ;
- Encourager des projets pilotes dans certains services : tester des modèles d'organisation innovateurs ;