

ENQUETE FEMMES ET MANAGEMENT DANS L'ADMINISTRATION

Une trentaine de femmes hauts fonctionnaires de l'Etat ont répondu à une enquête en 1998 sur le management administratif. Il a semblé intéressant de préserver l'originalité du point de vue féminin, point de vue qui ne se veut pas pour autant féministe.

Les principales conclusions de l'enquête sont les suivantes :

1 - PREVOIR: l'anticipation ou la gestion par objectifs

L'urgence est omniprésente, mais seule une sur deux la ressent comme insupportable. Toutefois, fait inquiétant, la quasi-totalité n'a pas le temps pour des réflexions de fond. S'agissant de l'existence d'objectifs clairs, les avis sont très partagés : il existerait certes des objectifs, mais sont-ils suffisamment clairs ?

En réalité, c'est moins l'urgence que l'absence de priorités qui est critiquée. Le travail sous la pression de l'urgence est dû au fait que les supérieurs et surtout les cabinets ministériels n'ont pas de stratégie claire, ne hiérarchisent pas assez les objectifs. Il faut en effet distinguer l'urgent de l'important : la vraie urgence devrait être réservée à l'imprévisible.

Deux types de "remèdes" sont proposés :

- d'une part, définir les axes stratégiques du service (de la direction), négocier un contrat d'objectifs annuel avec ordre de priorités, former les supérieurs et les cabinets à la gestion du temps, hiérarchiser les urgences affichées, organiser des réunions de direction sur les objectifs ou, mieux, réserver une journée/semestre pour un séminaire de réflexion de fond sur la stratégie du service.
- d'autre part, définir les responsabilités, organiser les tâches, distinguer ce qui relève de l'administration de ce qui est du ressort des cabinets et, corrélativement, améliorer les réflexes de communication interne.

2 - ORGANISER: fonctionnement hiérarchique ou fonctionnement en réseau ?

Le sentiment général est que l'organisation doit suivre l'évolution des missions. Le débat semble moins se situer entre organisation hiérarchique et organisation transversale (la dimension transversale s'est déjà apparemment bien répandue dans l'administration, même si elle pourrait être encore développée), qu'entre une vision statique de l'organisation et une vision dynamique, qui consiste à s'adapter constamment aux missions.

Il faudrait partir d'une évolution périodique (par exemple tous les 18 mois) et participative (type séminaire de réflexion) des attentes des "clients", c'est-à-dire de l'autorité de tutelle (le ministre) et des usagers, ainsi que de la qualité réelle de nos prestations, et réaffecter les tâches en fonction de l'évolution de ces attentes. C'est ainsi que l'on pourra répondre à trois critiques récurrentes : les sujets non traités faute d'une organisation adéquate (90% le pensent), les recoupements entre services (2/3 le pensent) et l'insuffisante délégation des tâches (1/3 le pense).

3 - MOTIVER ET ETRE MOTIVE: gestion des ressources humaines, encadrement des personnes et animation des équipes

Il existe une certaine sérénité, voire neutralité, à l'égard du fait d'être une femme : pour une majorité cela ne pose pas de problèmes dans la vie professionnelle, 58% ont répondu que ce fait n'entravait pas leur carrière, et la plupart ont laissé la question "ouverte" en blanc, signe qu'elles n'avaient rien de spécial à dire à ce sujet. Trois réponses "ouvertes" soulignent même l'avantage que peut procurer le fait d'être femme (puisque l'on recherche des femmes-alibi pour certains postes, autant en profiter).

Toutefois, un quart des personnes interrogées estiment quand même avoir subi des entraves dans leur carrière du fait d'être femmes et 42% ont observé des cas de sexisme autour d'elles.

Dans les réponses "ouvertes", deux cas de misogynie sont soulignés. Deux réponses évoquent l'existence de discriminations selon le type de poste offert (la gestion opérationnelle et la gestion de personnel restent considérées comme des "chasses gardées" masculines). La difficile conciliation entre vie privée et vie professionnelle, qui se pose parfois même en termes de choix ou de dilemme, est évoquée à deux reprises. Enfin, trois réponses estiment que ce serait le fait d'être mère, plutôt que celui d'être femme, qui constitue une entrave à la carrière, dans la mesure où se posent des problèmes de disponibilité.

Le jugement général sur la gestion des ressources humaines (GRH) est sévère : elle est jugée opaque, rudimentaire, archaïque, très peu efficace, minimale, assez mauvaise, très imparfaite, trop lointaine. Bref, la GRH n'existe pas, elle est introuvable. Il y a une nette distinction entre les efforts individuels qui peuvent être poursuivis au niveau de l'encadrement immédiat (2/3 mènent des entretiens individuels d'évaluation et pratiquent un accompagnement individuel des carrières des personnes de leur équipe) et l'impression d'absence de politique générale en matière de personnel.

Alors qu'à un certain niveau de responsabilités, la motivation est forte en raison de l'intérêt intrinsèque des sujets (90 % se déclarent motivés, alors même qu'un tiers occupe un poste non souhaité), la motivation des équipes se heurte à l'insuffisante utilisation des instruments de motivation existants (2/3 estiment que les avancements sont insuffisamment transparents et que les primes ne sont pas utilisées comme instrument de motivation financière).

Que suggère-t-on ? Massivement, une gestion individuelle par compétences, par profils et par métiers, plutôt qu'une gestion collective par corps et statuts (la GRH est bloquée par la question des corps). En conséquence, il faut faire des bilans de compétences, pouvoir récompenser les bons éléments, généraliser les jurys de recrutement, avoir une vraie visibilité de carrière à tous les niveaux, favoriser la mobilité et la formation régulière.

Au-delà de ces solutions techniques bien connues, mais très insuffisamment appliquées, il s'agit de faire évoluer les mentalités: il faut plus de pragmatisme, d'écoute, de respect des

personnes. Selon une jolie formule employée, la GRH doit être plus "humaine" et moins "ressources".

4 - S'INFORMER: gestion de l'information et nouvelles technologies

Un tiers des personnes n'utilisaient pas encore Internet dans leur travail, un petit quart l'utilisaient déjà souvent. Quant aux messageries internes (intranet), elles sont très utilisées, dans l'ensemble appréciées, mais les dangers en sont soulignés : la messagerie peut devenir une source de dysfonctionnement.

En fin de compte, la bonne information dépend moins des nouvelles technologies que de leur usage. Les pratiques dénoncées à cet égard mettent en évidence la persistance d'une gestion archaïque de l'information: absence de volonté des dirigeants d'informer le personnel, non-réciprocité des flux d'informations (peu de retours d'information de la hiérarchie), ou au contraire excès d'information non sélectionnée qui peut être source d'inefficacité et de déresponsabilisation. D'une manière générale, la culture du secret est très critiquée : il ne faut pas croire que la détention d'information donne le pouvoir.

Les solutions : il s'agit de développer l'objectif d'information systématique et de prendre exemple sur les Britanniques à cet égard. Si le recours à Internet est recommandé, c'est surtout la revalorisation de la fonction de documentation-classement-archivage qui est plébiscitée : le secrétariat doit être formé à cette tâche exigeante, essentielle, mais pourtant méprisée, et évoluer en partie vers un rôle d'assistante-documentaliste. Un besoin de formation est vivement ressenti.

5 - TRAVAILLER AUTREMENT: le rythme de travail

Une aspiration générale à l'allègement du temps de travail est notable. Avec une durée moyenne hebdomadaire de 52,5 heures augmentée d'une bonne heure de trajet par jour, soit 58 heures hebdomadaires hors de chez soi, cette attente paraît légitime, surtout lorsqu'il faut concilier vie de famille et travail. Un tiers rentre à la maison souvent après 21 heures (dont 2 tous les jours et souvent après 23 heures). Rares sont celles qui n'emportent jamais de dossiers à la maison, la moitié le faisant souvent. Elles ne sont qu'un tiers à prendre tous leurs congés légaux. Rares aussi sont celles qui n'ont pas rencontré de problèmes dans leur vie personnelle en raison de ce rythme lourd de travail. Ce rythme lourd ne semble cependant pas suffisant pour éviter des problèmes dans la vie professionnelle pour la moitié d'entre elles (exemple de l'heure de départ le soir).

