



Le controlling de l'égalité dans l'entreprise

Vade-mecum pour syndicalistes

Impressum

Éditeurs :
Syndicat suisse des mass media (SSM)
Syndicat des services publics (SSP)

avec le soutien du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes
(et une aide financière en vertu de la loi sur l'égalité)

Texte : Ursula Marti, Claudine Traber, Christine Flitner
Impression : 2007

Table des matières

A quoi sert le controlling ?	3
Qu'est-ce que le controlling de l'égalité ?	4
Première étape : Analyser la situation	8
Deuxième étape : Fixer des objectifs	10
Troisième étape : Prendre des mesures	15
Quatrième étape : Effectuer un reporting et contrôler les résultats	19
La répartition des rôles	22
Comment garantir le succès ?	24
Pour de plus amples informations	27

À quoi sert le controlling de l'égalité ?

L'égalité entre femmes et hommes dans le monde professionnel est aujourd'hui un principe reconnu et ancré dans la loi. Nombreuses sont les entreprises, organisations et administrations publiques qui s'efforcent d'offrir les mêmes chances aux femmes et aux hommes.

La bonne volonté ne suffit pas pour réaliser l'égalité

Pour concrétiser le principe de l'égalité, il faut un instrument efficace.

Le principe de l'égalité, pour simple et évident qu'il soit en théorie, n'est généralement pas facile à réaliser dans la pratique. Sa mise en oeuvre implique le dépassement des stéréotypes sur les rôles des hommes et des femmes, la remise en cause de structures figées et le combat de préjugés solidement ancrés dans les mentalités. La bonne volonté ne suffit donc pas à transformer une entreprise ou une organisation en terrain favorable à l'égalité. Il faut pouvoir compter sur un bagage de connaissances spécifiques, faire preuve de persévérance et disposer d'un outil efficace permettant de planifier, de réaliser et de contrôler le processus d'égalité, de développer et d'ancrer durablement l'égalité dans tous les domaines d'une organisation. Cet outil, c'est le controlling de l'égalité.

La stratégie du controlling de l'égalité a été élaborée en réponse à un mandat attribué par deux syndicats, le SSM et le SSP. Elle a été testée pendant quatre ans au sein de plusieurs organisations pilotes. S'il a été possible de réaliser ce projet et cette brochure, c'est également grâce à une aide financière accordée en vertu de la loi sur l'égalité. Nous tenons à exprimer ici nos plus vifs remerciements au Bureau fédéral de l'égalité pour ses conseils clairvoyants et son soutien précieux.

Cette brochure s'adresse aux membres de syndicats, de commissions d'entreprise et d'associations de personnel. Elle décrit brièvement en quoi consiste le controlling de l'égalité, ce qu'il peut apporter et les conditions nécessaires à sa réalisation. Il s'agit donc d'un vade-mecum qui cite également les nombreux éléments concrets à prendre en compte avant l'introduction éventuelle du controlling de l'égalité.

Quiconque souhaite mettre en place le controlling de l'égalité dans une entreprise ou une organisation devra évidemment approfondir le sujet. En allemand, l'ouvrage intitulé « Gleichstellungs-Controlling », rédigé dans le cadre du projet par les responsables de celui-ci, Catherine Müller et Gudrun Sander, est une référence précieuse. Il propose une introduction complète à la stratégie du controlling de l'égalité et fournit sur un CD-ROM tous les formulaires indispensables à cette démarche ainsi que de nombreux exemples concrets (voir bibliographie www.gleichstellungs-controlling.org). D'un point de vue syndical, le controlling de l'égalité ouvre la voie à une mise en oeuvre pragmatique et globale de l'égalité en milieu professionnel. Nous espérons qu'il en sera fait un large usage.

Christine Flitner, Syndicat des services publics (SSP)
Claudine Traber, Syndicat suisse des mass media (SSM)

Qu'est-ce que le controlling de l'égalité ?

Le controlling de l'égalité est un outil qui sert à intégrer de manière durable et globale les objectifs de l'égalité au sein d'une entreprise ou d'une organisation.

Le controlling de l'égalité met à profit les instruments et les processus déjà présents dans l'entreprise.

L'égalité devient un processus transversal

Le controlling de l'égalité vise à intégrer les objectifs en matière d'égalité dans les procédures ordinaires de planification et de pilotage d'une entreprise ou d'une organisation. Cette démarche utilise des outils et des processus connus, en particulier la gestion par objectifs et le controlling, qui se fonde sur des rapports réguliers et un examen continu des résultats.

Controlling ne signifie pas « contrôle » mais planification, définition d'objectifs et pilotage. Il va de pair avec la responsabilité des cadres et leur obligation de résultats.

Une entreprise qui adopte le controlling de l'égalité va donc définir une série de buts à atteindre en matière d'égalité entre femmes et hommes, tout comme elle se fixe des objectifs en termes de chiffre d'affaires, de services et de marketing. En se fondant sur sa propre réalité, exprimée à l'aide d'indices et de constats précis, elle va formuler des objectifs concrets et mesurables, dans des domaines comme l'égalité salariale, la proportion de femmes parmi les cadres, l'aménagement des horaires de travail permettant de mieux concilier tâches professionnelles et tâches familiales ou la mixité dans toutes les professions.

Ce sont les cadres qui sont responsables de la satisfaction des objectifs et de l'adoption des mesures nécessaires à la réalisation de l'égalité. Leurs résultats font l'objet d'un contrôle régulier et transparent. Avec le controlling, l'égalité devient une tâche de direction permanente qui ne peut être déléguée et dont l'impact se fait sentir à large échelle.

Intégrer la dimension de genre à tous les niveaux

Le *gender mainstreaming* est une approche qui intègre la dimension de genre à tous les niveaux afin que toute décision prenne en compte l'objectif de l'égalité.

Actuellement, la promotion de l'égalité en milieu professionnel passe principalement par des projets isolés, placés la plupart du temps sous la responsabilité des personnes chargées de l'égalité. Or ces projets manquent souvent d'un soutien effectif au sein de l'organisation concernée.

Depuis quelque temps, pour faire face à cette lacune, la question de l'intégration de la dimension de genre à tous les niveaux fait son chemin. S'agissant d'une entreprise, cette approche prévoit la prise en compte systématique de l'égalité dans tous les secteurs, à tous les niveaux et pour toutes les décisions d'une entreprise. Autrement dit, le *gender mainstreaming* intègre la dimension du genre tout au long de la ligne hiérarchique et dans les processus centraux d'une organisation.

Donner un espace à la dimension de genre à tous les niveaux exige un changement de perspective. Il faut passer de la politique féminine à une politique de genre. En d'autres termes, il ne s'agit plus de concentrer l'attention sur des cas isolés de discrimination mais sur les rapports entre les sexes et les rôles attribués à chaque sexe. Une telle démarche part du sommet de l'organisation et, dans un processus descendant, se transmet ensuite à chaque niveau hiérarchique. L'égalité devient ainsi une tâche transversale permanente et non plus un mandat ponctuel.

Le controlling de l'égalité est l'outil qui permet de réaliser l'approche intégrée de l'égalité dans la pratique.

Certaines conditions doivent être remplies

Le controlling de l'égalité n'est pas une baguette magique qui produit des résultats par enchantement. Pour obtenir les avancées souhaitées et pour que l'investissement soit rentable, il faut non seulement une véritable volonté de changement et une sensibilité aux questions qui relèvent de l'égalité, mais également pouvoir s'appuyer sur les structures nécessaires.

Conditions contractuelles

Le controlling de l'égalité est une démarche descendante ou « top down ». Elle doit donc pouvoir s'appuyer sur une décision de principe contraignante de l'entreprise. Le principe de promotion de l'égalité doit être défini dans le contrat collectif de travail, dans la charte de l'entreprise ou dans une directive de l'administration publique ou de la direction de l'entreprise.

Conditions structurelles

Pour faire avancer le controlling de l'égalité, le syndicat doit pouvoir compter sur un rapport de partenariat social avec l'employeur concerné. Il faut qu'il y ait au sein de l'entreprise un groupe actif – représentants du personnel, commission de l'égalité etc. – disposant de suffisamment de ressources et d'autorité.

Conditions organisationnelles

Le terrain est favorable au controlling de l'égalité lorsque des structures organisationnelles et de direction ciblées sont déjà en place et qu'il existe déjà une tradition de controlling, de reporting ou de management de la qualité. Il est important que la culture du controlling soit bien comprise et mise en œuvre.

-> EXEMPLE 1

La Convention collective de travail de la Société suisse de radiodiffusion et de télévision (SSR) donne une base contractuelle solide au controlling de l'égalité. Elle stipule le principe suivant :

« SRG SSR s'engage à réaliser l'égalité entre hommes et femmes à tous les niveaux et s'efforce de montrer l'exemple en la matière. Elle veille à assurer aux femmes l'accès à toutes les professions et à tous les échelons hiérarchiques de l'entreprise, et à accroître ainsi leur proportion à tous les échelons et dans toutes les fonctions où elles sont sous-représentées. »

-> EXEMPLE 2

Extrait de l'ordonnance sur le personnel des EPF

« Egalité de traitement entre femmes et hommes

Les deux EPF et les instituts de recherche prennent des mesures ciblées pour garantir l'égalité des chances et l'égalité de traitement entre femmes et hommes.

Ils protègent la dignité de la femme et de l'homme sur leur lieu de travail et prennent des mesures pour faire respecter l'interdiction de la discrimination. »

Dans un commentaire sur cet article, le Conseil des EPF a précisé qu'il fallait, pour atteindre cet objectif, adopter des mesures ciblées et introduire des instruments de controlling adéquats.

Première étape : Analyser la situation

Dans une première étape, il faut identifier et analyser les problématiques et les inégalités spécifiques relevant des rapports entre les genres.

Fonder toute action sur des données

L'analyse révèle les lacunes et les ressources dans le domaine de l'égalité.

Pour savoir où se situent les inégalités au sein d'une entreprise ou d'une administration, pour les chiffrer et en démontrer l'existence, il faut commencer par analyser la situation. À partir de cette analyse, il sera possible de formuler un objectif et de documenter l'évolution de la situation.

Peuvent faire l'objet d'une analyse, les chiffres, les faits, les critères, les procédures, les manières de travailler, les opinions et ainsi de suite. Il est judicieux d'effectuer un diagnostic à l'aide de données et de faits dans les domaines où l'on suppose qu'une intervention est nécessaire. Une analyse de qualité doit permettre de mettre en évidence un potentiel de changement et inciter à l'action.

De multiples méthodes de diagnostic

Choisir le bon outil diagnostic.

Il faut prêter la plus grande attention au choix de la bonne méthode ou de l'outil diagnostique le mieux adapté. Ce choix dépend notamment des thèmes en jeu, de l'objectif, des ressources financières et du temps disponible. Une méthode souvent utilisée est la méthode dite des « quatre R » qui s'interroge sur la représentation, les ressources, les réalités et les réglementations.

La « méthode des quatre R »

Représentation : Quelle est la proportion de femmes et d'hommes représentés dans un domaine précis ?

Ressources : De quelles ressources disposent les hommes et les femmes ? Comment le temps, l'argent, le pouvoir, la formation, le personnel etc. sont-ils répartis ?

Réalités : Quelles sont les normes spécifiques au genre, les valeurs et les images quant aux rôles de chaque sexe dans un domaine précis ? Quels sont les besoins des femmes et des hommes dans leurs rôles sociaux ?

Réglementations : Les réglementations en vigueur (bases légales, directives, CCT, chartes, lignes directrices etc.) tiennent-elles compte des réalités spécifiques à chaque genre ?

Il est inutile de vouloir répondre à toutes les questions. Il convient au contraire de se concentrer sur des sujets précis. Dans toutes les entreprises et toutes les administrations publiques, il faudrait toutefois effectuer un relevé régulier et différencié par genres des données relatives au personnel car celles-ci permettent fréquemment de définir des objectifs.

Les entreprises doivent saisir certaines données.

Données indispensables

Chaque organisation devrait disposer des données suivantes :

- nombre de femmes et d'hommes, par classe salariale ou par fonction
- nombre de personnes à temps partiel par classe salariale ou par fonction, par sexe et volume d'occupation (par ex. de 0 à 50%, de 51 à 80%, plus de 80%)
- promotions par sexe
- si l'entreprise applique un système d'évaluation du personnel ayant un impact sur le salaire : évaluations et primes selon la classe salariale ou la fonction, le volume de travail et le sexe.

De nombreuses entreprises sont loin de disposer de toutes ces données. Un premier objectif d'égalité peut donc être de relever ces indicateurs.

Deuxième étape : Fixer des objectifs

La deuxième étape consiste à fixer des objectifs aussi concrets et mesurables que possible.

Des objectifs clairs et mûrement réfléchis sont la clé du succès.

L'objectif indique la voie à suivre

C'est de la saisie et de l'évaluation des données que découle la définition des objectifs. La difficulté principale consiste à formuler des objectifs appropriés. Il est important de ne pas se contenter de déclarations d'intentions et de veiller à définir des objectifs concrets et mesurables.

Un objectif fondé sur une réflexion sérieuse est un élément décisif qui permettra d'adopter les bonnes mesures et de les mettre en œuvre correctement. Dans ce contexte, il est essentiel que les spécialistes des syndicats fassent valoir leur point de vue car, dans l'optique syndicale, tous les objectifs ne présentent pas le même intérêt ; certains objectifs en matière d'égalité peuvent même s'avérer contreproductifs.

Le controlling de l'égalité fixe deux types d'objectifs : des objectifs stratégiques à long terme qui indiquent l'orientation à suivre et des objectifs opérationnels qui assurent la mise en œuvre concrète des objectifs à long terme.

Pour mettre en place le controlling de l'égalité, il convient d'opter pour des objectifs simples et clairs. L'expérience révèle en effet que les entreprises ou organisations concernées ont tendance, surtout au début de cette démarche, à choisir des objectifs trop généraux et trop ambitieux, et ont ensuite le sentiment d'avoir échoué.

«smart» : un principe qui aide à formuler des objectifs mesurables.

Objectifs « smart »

Afin de parvenir à des objectifs mesurables, il existe un aide-mémoire simple : il s'agit du mot anglais « smart » qui signifie « intelligent, astucieux ». Un objectif « smart » devrait remplir les critères suivants :

- Spécifique
- Mesurable
- Adapté et ciblé sur l'action
- Réaliste
- Défini dans le Temps

Il faut que les objectifs soient spécifiques, en ce sens qu'ils doivent indiquer des résultats concrets et réalistes et ne pas être une simple déclaration d'intention générale. Il est conseillé de définir des buts par écrit et de demander aux personnes qui en ont convenu de les signer. Les objectifs d'égalité doivent toujours être intégrés aux processus de gestion par objectifs.

Un objectif doit décrire un résultat qu'il est possible d'atteindre, de mesurer et de contrôler.

Un objectif doit être adapté et ciblé sur l'action, en ce sens qu'il doit indiquer, à partir de la situation de départ, ce qui peut être atteint pour autant qu'un effort soit consenti. Il faut que les objectifs incitent à l'action, décrivent la planification et la mise en œuvre de mesures concrètes qui sont autant d'étapes logiques successives.

Les objectifs en matière d'égalité doivent être adaptés aux buts d'ensemble de l'entreprise. Si une entreprise est en train de réduire ses effectifs ou si le taux de fluctuation du personnel y est très faible, il est peu opportun de viser une augmentation de la proportion de femmes dans le personnel. En revanche, dans un tel contexte, un objectif pourrait être de maintenir cette proportion en dépit des suppressions d'emplois.

Chaque objectif doit être assorti d'une échéance. Un calendrier précisera donc à quelle date l'objectif doit être atteint.

-> EXEMPLE

Exemple de formulation d'un objectif selon le principe « smart »

« En 2007, au moins deux femmes suivront un perfectionnement en assistance réseaux dans le département Technique et Services. »

Il faut donc éviter une simple déclaration d'intention, du type : « Nous souhaitons accroître la qualification des femmes dans le domaine technique. »

Les objectifs s'articulent autour de trois champs spécifiques : la politique des ressources humaines, l'organisation et les produits. Au moment de la définition d'objectifs, il est important de réfléchir aux possibilités de mesurer concrètement si un objectif a été atteint.

Possibilités de carrière et de concilier vie privée et vie professionnelle

Objectifs de politique du personnel

Dans la gestion des ressources humaines, les objectifs se concentrent sur les possibilités de carrière pour les femmes et la possibilité de concilier activités professionnelles et familiales.

-> EXEMPLE

Une entreprise souhaite accroître la proportion de femmes parmi les cadres. Elle se donne l'objectif suivant : « Dès 2008, nous introduisons des fonctions de suppléance limitées dans le temps (au minimum 6 mois, au maximum 2 ans). D'ici à 2010, 50 % de ces fonctions de suppléance seront attribuées à des femmes. »

Indices :

Nombre de femmes et d'hommes occupant une fonction de suppléance, par classe salariale, département, volume d'occupation et ancienneté dans l'entreprise

Toute l'organisation doit être sensibilisée aux questions d'égalité.

Objectifs visant l'ensemble de l'organisation

Les objectifs visant l'ensemble de l'organisation se concentrent sur des changements structurels et culturels.

-> EXEMPLE

La direction du département de l'instruction publique d'un canton souhaite que la réforme de l'administration garantisse concrètement le principe de l'égalité hommes/femmes. Au cours de la mise en œuvre de cette réforme, elle décide d'intégrer au moins un objectif d'égalité à tous les accords de prestations signés entre la direction de l'instruction publique et les départements concernés, et de convenir de la manière dont les objectifs seront vérifiés.

Indice :

Nombre d'accords de prestations contenant des objectifs d'égalité

Objectifs relatifs aux produits

Les objectifs relatifs aux produits se rapportent à l'activité de l'entreprise.

Pour une mise en œuvre générale de l'égalité, il est essentiel d'examiner à la loupe l'activité même de l'entreprise ou de l'administration concernée. En effet, toute organisation peut envisager d'améliorer ses produits et ses prestations de service dans la perspective des rapports entre les sexes.

-> EXEMPLE 1

Le centre d'intervention contre la violence domestique entend réexaminer son programme de formation.

Dès 2007, il vérifiera de manière continue et d'un point de vue spécifique à chaque sexe l'efficacité de son programme de formation destiné aux hommes qui ont commis des actes violents. L'efficacité se mesure en termes de baisse du nombre d'actes violents et de protection des victimes de la violence.

Indices :

Taux de récurrence, évaluation d'entretiens avec la (les) partenaire(s) sur leur appréciation du comportement violent de l'homme, taux d'interruption de la participation au programme de formation

-> EXEMPLE 2

Une entreprise de média souhaite produire des émissions non sexistes destinées aux enfants. Objectifs possibles :

- D'ici à fin 2009, un cadre analytique servant à l'examen des émissions destinées aux enfants dans l'optique de l'égalité avec le soutien d'experts externes aura été élaboré.
- D'ici à fin 2010, un test d'autoévaluation à distance aura été développé pour les responsables du programme afin de vérifier leur sensibilité aux questions de genre.
- D'ici à fin 2011, 75 % des personnes chargées de l'achat, de la production ou de l'animation d'émissions destinées aux enfants auront suivi au moins un cours de formation continue portant sur le sexisme dans les émissions destinées aux enfants.

Indices (pour l'objectif 3) :

Nombre de personnes qui ont suivi un cours de formation continue

Regard syndical critique sur les objectifs

Il ne faut pas seulement promouvoir les femmes cadres.

Objectif : promouvoir les femmes cadres

La plupart des entreprises et des administrations souhaitent en particulier promouvoir des femmes qualifiées dans les classes salariales les plus élevées et les aider à ne pas abandonner leur activité professionnelle après qu'elles ont eu un enfant. D'un point de vue syndical, il est tout aussi important de défendre les femmes appartenant aux classes salariales inférieures et de promouvoir des objectifs dans ce domaine, par exemple des mesures de formation continue ou d'enrichissement professionnel.

Objectif : Augmenter la proportion de personnel à temps partiel et favoriser ainsi un meilleur équilibre entre activités familiales et activités professionnelles

En règle générale, les femmes sont les seules à profiter de la possibilité de travailler à temps partiel. Elles le font au prix de divers inconvénients (moins bonne prévoyance professionnelle, carrière limitée etc.) et, la plupart du temps, elles continuent de prendre entièrement en charge le travail familial et ménager. De ce point de vue, vouloir augmenter la proportion de personnel à temps partiel revient à cimenter la division traditionnelle du travail entre femmes et hommes.

Il est donc essentiel d'insister pour que tout objectif relatif à la proportion de personnel à temps partiel soit associé à un quota masculin qui pourra être formulé ainsi : « Au moins 15% des postes à temps partiel doivent être occupés par des hommes » ou « La proportion d'hommes à temps partiel doit passer de 3 à 10% dans un délai de x années ».

Objectif : Vérifier l'égalité salariale

L'expérience montre que les salaires demeurent un sujet tabou et qu'il est rare qu'une entreprise prenne spontanément l'initiative d'analyser les salaires qu'elle verse afin de vérifier si le principe d'égalité salariale entre hommes et femmes est respecté. La pression des syndicats est souvent déterminante pour obtenir une telle analyse qui doit porter non seulement sur les salaires eux-mêmes mais également sur les primes, les promotions et toutes les autres composantes salariales.

Sur son site www.equality-office.ch/logib/htm, le Bureau fédéral de l'égalité met à la disposition des employeurs un instrument de contrôle de l'égalité salariale entre femmes et hommes.

Troisième étape : Prendre des mesures

La troisième étape consiste à mettre en œuvre des mesures, des programmes et des projets qui contribuent à réaliser les objectifs en matière d'égalité.

Après les discours, les actes.

Les mesures à prendre doivent permettre de réaliser les objectifs.

Les mesures concrètes doivent être fixées à partir des objectifs annuels ou opérationnels. Il est essentiel d'y attacher une attention particulière, faute de quoi les objectifs en matière d'égalité risquent bien de rester purement théoriques.

Quelles sont les mesures les plus efficaces ? Quelles sont celles qui sont les mieux acceptées ? Combien de mesures faut-il prendre ? Comment faire le bon choix ?

Pour répondre à toutes ces questions, il existe une série d'outils de travail utiles :

1. Le *brainstorming* qui permet d'inventorier les mesures possibles.
2. La *matrice d'évaluation* qui fixe un ordre de priorité des mesures. Cette matrice classe les mesures en quatre catégories : A) les tâches urgentes et importantes ; B) les tâches importantes mais moins urgentes ; c) les tâches urgentes mais moins importantes ; D) les tâches sans importance et que l'on peut donc éliminer.
3. Le *plan d'action* qui planifie concrètement des mesures à prendre. Ce plan précise les responsabilités, les personnes touchées, les ressources et le calendrier.

Mesures de politique du personnel

Une gestion professionnelle des ressources humaines intègre la perspective de genre.

La plupart des objectifs et, par conséquent, la plupart des mesures de promotion de l'égalité dans la vie professionnelle relèvent directement de la politique du personnel. Elles concernent la position des femmes et des hommes dans l'entreprise, l'engagement, la promotion, la formation continue ainsi que la possibilité de concilier activités familiales et professionnelles.

Voici quelques exemples de mesures fréquemment adoptées :

- Formulation des offres d'emploi sans mention du sexe et examen de la procédure de sélection
- Ouverture de la formation au personnel du sexe sous-représenté
- Engagement préférentiel de femmes jusqu'à ce que la parité entre les sexes soit atteinte
- Accès des femmes à toutes les possibilités de formation continue
- Entretiens réguliers d'évaluation professionnelle assortis d'une planification de la carrière
- Formation des cadres sur les questions de genre
- Égalité de traitement entre personnel à temps partiel et personnel à plein temps (pour ce qui concerne la formation etc.)
- Aménagement flexible des horaires de travail
- Messages ciblés à l'attention des pères
- Soutien pour la garde des enfants
- Offre de postes à temps partiel également pour les cadres
- Introduction du télétravail etc.

Cette liste n'est pas exhaustive, car il existe une multitude de mesures de politique du personnel qui contribuent à l'égalité entre les sexes. Il faut évidemment analyser toutes les mesures dans leur contexte pour s'assurer qu'elles permettent d'atteindre les objectifs annuels.

-> EXEMPLE

Dans une entreprise du secteur de l'électronique, les apprenants sont pour la plupart des jeunes filles dans l'administration alors que dans les ateliers ce sont, pour l'essentiel, des garçons. L'entreprise se fixe pour objectif de former d'ici cinq ans des polymécaniciennes et des électroniciennes, et d'attribuer un tiers des places de formation technique à des jeunes filles. Elle adopte donc les mesures suivantes :

- Journée porte ouverte dont une partie est spécialement dédiée aux jeunes filles et à leurs parents ;
- Amélioration des installations sanitaires dans les ateliers
- Formation continue des formateurs et maîtres d'apprentissage sur la question « Les jeunes filles dans mon atelier d'apprentissage ».

Les mesures transorganisationnelles permettent un travail de sensibilisation.

Mesures transorganisationnelles

Lorsque la concrétisation de l'égalité ne progresse pas, cela vient souvent de la culture d'entreprise, d'attitudes et de valeurs qu'il est possible de modifier grâce à des mesures ciblées.

→ EXEMPLE

Le département de marketing d'un fabricant de produits de luxe reçoit de plus en plus de critiques à l'égard de sa publicité jugée misogyne et sexiste. La direction a donc recours aux conseils d'une personne spécialisée extérieure qui constate que le climat général au sein de l'entreprise est empreint d'une attitude ambiguë à l'égard du sexisme. De concert avec cette personne, la direction élabore une série de mesures :

- Directives contre le harcèlement sexuel, le harcèlement moral et les discriminations
- Formation du personnel sur la publicité non sexiste par une personne spécialisée extérieure
- Analyse des messages publicitaires et de leur compatibilité avec les nouvelles directives sur la publicité non sexiste

Les mesures spécifiques aux produits tiennent compte du point de vue de la clientèle.

Mesures spécifiques aux produits

Les entreprises qui ont de nombreux contacts avec l'extérieur peuvent être amenées, volontairement ou non, à examiner leur « produit » (biens, services ou publication) afin de l'adapter aux attentes des femmes.

→ EXEMPLE

Un office régional de placement constate un taux d'échec élevé de ses services de consultation et placement de femmes en recherche d'emploi. Il constate également qu'il n'a aucune offre d'emploi à proposer qui tienne compte de la situation spécifique des mères au chômage. Elle adopte donc les mesures suivantes :

- Rédaction d'une brochure adressée spécialement aux mères en recherche d'emploi
- Examen de son matériel d'information et, si nécessaire, adaptation des textes afin que les femmes se sentent concernées

Quatrième étape : Effectuer un reporting et contrôler les résultats

La quatrième étape consiste à réunir et à analyser les résultats.

La transparence grâce au reporting

Assurer la visibilité des résultats et des développements par le reporting.

Le reporting consiste à élaborer des rapports réguliers sur le succès des mesures et l'atteinte des objectifs. Ces rapports créent la transparence, servent d'outil de pilotage aux cadres et visent à susciter des changements de comportement.

Il vaut mieux disposer d'un système de rapport léger et simple, englobant un petit nombre d'informations et d'indices toujours actualisés plutôt que de ne pas avoir de reporting du tout. Il est donc conseillé de commencer modestement et d'affiner peu à peu, si nécessaire, le reporting. Une présentation claire des données est très utile. Il existe pour cela plusieurs méthodes et des exemples.

Le reporting est un service qui doit être adapté aux besoins des destinataires. Bien entendu, il faut que l'utilité du reporting soit plus grande que sa charge et donc faire preuve d'un peu de bon sens !

En règle générale, les objectifs stratégiques font l'objet d'une évaluation une fois par année. Pour les objectifs annuels, l'évaluation se fera tous les six mois.

Le contrôle des résultats indique si les objectifs ont été atteints.

L'importance de poser les bonnes questions

Un reporting de qualité se fonde sur les questions suivantes :

- Etat des lieux (comparaison situation actuelle/situation visée) : Qu'avons-nous atteint à ce jour ?
- Analyse des écarts : Sommes-nous en train de nous écarter de notre cap ? Dans quelle mesure ? Quels sont les écarts qu'il faut analyser plus précisément ?
- Correctifs : Quelles mesures faut-il adopter pour atteindre quand même l'objectif à la fin de l'année ?
- Calcul prévisionnel : Quels résultats voulons-nous atteindre d'ici la fin de l'année étant donné l'état des lieux actuel et les correctifs prévus ?

→ EXEMPLE 1

Reporting

Objectif annuel – responsable du département de la vente : « D'ici à fin 2007, 75 % au moins des demandes d'employé-e-s souhaitant une flexibilisation de leur taux d'occupation seront accordées. Tout rejet d'une demande doit être motivé. »

- Situation au 30 juin 2007 : 20 demandes, 18 demandes accordées (90 %), l'objectif est largement dépassé !
- Écart : 15% de plus de demandes accordées. Deux demandes refusées.
- Motifs : Une réponse favorable a pu être donnée à presque toutes les demandes car il s'agissait d'adaptations minimales facilement intégrables à l'organisation quotidienne. La plupart des demandes étaient d'ailleurs accompagnées d'une proposition de solution sur une nouvelle répartition du travail. Une réponse positive a été donnée dans la majorité des cas. Un refus a été motivé par le fait qu'il fallait attendre la réorganisation d'un département pour opérer une nouvelle répartition des tâches avant d'entrer en matière sur la demande. Une deuxième demande a été refusée parce qu'elle mettait en cause le principe de l'interlocuteur unique au sein du département X.
- Correctifs : A court terme, aucune intervention n'est nécessaire. À long terme, il faut vérifier la possibilité de créer un poste supplémentaire à partir de 3 ou 4 demandes de flexibilisation (par ex. avec une nouvelle répartition des clients). Mesure : La contrôlease de l'égalité rencontre le responsable du département X d'ici à la fin du mois de septembre pour étudier les possibilités.
- Calcul prévisionnel : L'objectif sera probablement largement dépassé à la fin de l'année (90 à 100% des demandes acceptées).

Commentaire : Ce reporting reflète une situation idéale puisque l'objectif a été dépassé. Cela pourrait toutefois signifier aussi que l'objectif visé était mal choisi et ne représentait pas vraiment un défi. Le choix des informations et des interprétations dépend également d'une réflexion tactique et psychologique. Il faut rester critique sans pour autant briser la motivation.

→ EXEMPLE 2

Reporting

Objectif stratégique général : « 20 % des cadres et 10 % du personnel suivront d'ici fin 2009 au moins un cours de formation continue orientée genre pour leur activité principale. »

Objectif 2007 : « D'ici fin 2007, identifier, dans le cadre d'entretiens d'évaluation et de définition des objectifs ainsi que de l'offre, les collaborateurs/trices et les cadres intéressés à l'offre de formation continue ci-dessus. La formation continue fait partie intégrante de la convention sur les objectifs. »

Mesure des objectifs atteints :

- a. Un catalogue de formation continue a-t-il été identifié pour le personnel du département Y ? Si oui, lequel ?
- b. Nombre de collaborateurs et de cadres du département Y identifiés pour la formation continue orientée genre
- c. Nombre de collaborateurs et de cadres du département Y qui ont suivi la formation continue orientée genre

Résultat : En 2007, selon les données recensées sur la formation continue par le service des ressources humaines, deux collaborateurs du département Y ont suivi une formation continue orientée genre, ont rempli le formulaire « évaluation des mesures de formation continue » dans le cadre des objectifs de controlling de l'égalité et l'ont transmis à l'équipe du controlling de l'égalité. Cela correspond à 1 % du personnel et 0 % des cadres.

Écart par rapport aux objectifs 2007 et éventuels développements :

L'objectif n'a de loin pas été atteint. Un catalogue de formation continue spécifique au genre a été élaboré en 2007, mais l'offre du département Y demeure trop peu connue. Les processus ne sont pas encore suffisamment clairs.

Intervention requise : Lors du séminaire du département Y sur les entretiens d'évaluation et de définition des objectifs, parler de l'importance de la formation continue spécifique aux questions de genre et spécifier les exigences pour les cadres dirigeants. Faire également un exposé lors du séminaire des cadres sur l'amélioration de la qualité de la direction par le biais de la compétence en questions de genre ».

La répartition des rôles

Le controlling de l'égalité va de pair avec une nouvelle répartition des rôles. Les responsabilités changent et les structures de l'égalité au sein de l'organisation sont judicieusement repensées.

Les cadres assument des responsabilités

Les cadres dirigeants et les chargés de l'égalité assument de nouvelles tâches.

Le changement principal réside dans le fait que ce sont les *cadres dirigeants* eux-mêmes qui sont responsables de l'atteinte des objectifs. Ils doivent pour cela planifier des mesures adéquates et les réaliser. C'est à eux qu'il appartient de veiller à la concrétisation de l'égalité au sein de l'entreprise. Cette responsabilité ne peut plus être déléguée aux responsables de l'égalité. Les cadres ne peuvent y échapper : ils doivent acquérir une compétence en matière de genre.

La *fonction des responsables de l'égalité* (ou les membres des *commissions de l'égalité*) change aussi profondément. Leur rôle consiste à animer le processus de controlling de l'égalité et, en qualité de spécialistes des questions de genre, à conseiller l'encadrement dans la formulation des objectifs et le choix des mesures à prendre. Les responsables de l'égalité définissent des notions uniformes, assurent la transparence des résultats en réalisant un reporting et en interprétant les chiffres, ce qui exige des connaissances spécifiques dans le domaine du controlling.

Les syndicats peuvent lancer un processus de controlling de l'égalité et le soutenir.

Ce que peut faire le syndicat

Le controlling de l'égalité est un processus descendant ou « top down ». Certains syndicalistes craignent donc que le syndicat n'ait plus aucune fonction dans ce processus et qu'ils en soient pour ainsi dire exclus. Ce n'est pas le cas, car sans pression et intervention de la base, le controlling de l'égalité ne fonctionnera pas, et ne sera très probablement même pas engagé.

Les membres des syndicats ont donc un rôle important à jouer :

- Dans de nombreuses entreprises, il n'existe aucune base légale ni contractuelle pour le travail d'égalité, hormis les dispositions législatives générales. Il faut donc d'abord créer ces bases en introduisant par exemple des dispositions dans les contrats collectifs de travail. Lorsque les conditions légales existent (par exemple dans les dispositions légales des administrations cantonales), il est indispensable d'en revendiquer la mise en œuvre concrète et de faire des propositions sur les formes que le controlling pourrait prendre.
- Selon les expériences faites jusqu'à présent dans le projet de controlling de l'égalité, l'engagement des cadres à faire progresser l'égalité reste parfois purement déclaratoire. Après une première phase d'enthousiasme pour cet outil, ils adoptent de nombreuses stratégies d'évitement pour en empêcher la réalisation concrète. Les responsabilités changent, les objectifs sont édulcorés, les accords ne sont pas signés et le projet finit par ne plus faire partie des priorités. Seule une pression concrète venant du personnel à l'interne et des syndicats à l'externe peut empêcher qu'un projet de controlling de l'égalité ne s'ensable et ne reste lettre morte.
- La vision des objectifs est souvent très différente, selon qu'il s'agit de la direction ou du personnel proche des syndicats. Quelques exemples ont déjà été cités : Les directions souhaitent surtout promouvoir les femmes ayant une bonne formation et soutenir le travail à temps partiel des femmes mais elles sont généralement peu intéressées à vérifier le montant des salaires pour en établir l'égalité. Il est donc important d'imposer là aussi des objectifs syndicaux.
- Enfin, il est également indispensable de convaincre les collègues de travail de la validité du controlling de l'égalité ainsi que d'accompagner et de soutenir les responsables de l'égalité dans leur travail. Car même si la responsabilité appartient aux cadres, l'on persiste souvent à penser que la mise en œuvre insuffisante de l'égalité est imputable à la défaillance de la seule responsable de l'égalité.
- Enfin, au cours des dernières années et décennies, les syndicats et en particulier les femmes syndicalistes ont élaboré une connaissance très approfondie et des bases précieuses pour l'égalité en milieu professionnel. Avec les bureaux de l'égalité, les syndicats sont devenus de véritables centres de compétences sur les questions relatives à l'égalité. Il faut mettre à profit ce savoir.

Comment garantir le succès ?

Avant de décider d'introduire le controlling de l'égalité, il est conseillé de vérifier précisément quelles sont les conditions existantes pour en garantir le succès.

Il ne faut s'engager dans le controlling de l'égalité que si les chances de succès sont bonnes.

Facteurs d'influence et conditions

Voici une série de facteurs qui déterminent si le projet donnera de bons résultats et permettra de faire des progrès dans l'égalité au sein de l'entreprise.

1. Conditions générales légales, contractuelles et autres

L'obligation de réaliser l'égalité est ancrée dans les lois, les règlements et les contrats collectifs de travail etc.

2. Stratégies de management, systématisation et priorisation

La philosophie classique du controlling de l'égalité et les stratégies relatives de management sont introduites.

3. Allocation de ressources

Le controlling peut compter sur des ressources humaines et financières, le savoir-faire, les conseils externes et le matériel.

4. Acceptation et engagement au plus haut niveau

La direction s'engage dans la promotion de l'égalité et défend personnellement la volonté de la réaliser.

5. Possibilité d'influencer le processus et responsabilités

Les cadres s'identifient personnellement avec les objectifs en matière d'égalité.

6. Transparence et rigueur

Les résultats sont publiés. Le fait d'atteindre ou de ne pas atteindre l'objectif a des conséquences.

7. Définition claire des attributions et des fonctions

Les cadres sont responsables de la satisfaction des objectifs, les spécialistes de genre sont chargés du conseil et du reporting.

8. Professionnalisme et sensibilité à la perspective de genre

Le savoir-faire dans le domaine du management, du genre et du controlling est disponible.

9. Soutien de la base

Une commission de l'égalité ou un comité d'entreprise soutient les objectifs ainsi que l'outil pour réaliser l'égalité.

10. Persévérance et engagement à long terme

Tout changement culturel requiert du temps, de l'engagement et du calme.

Il n'existe pas d'organisation dans laquelle toutes ces conditions sont remplies ou peuvent être satisfaites sans aucun problème. Il faut donc vérifier préalablement quels sont les facteurs déjà

présents et ceux qui peuvent être réalisés. Si aucune des conditions ci-dessus n'est réalisée, introduire le controlling de l'égalité n'a aucun sens. Mieux vaut alors opter pour les mesures isolées « classiques » en faveur de la promotion des femmes au travail.

Le controlling de l'égalité n'est que partiellement adapté à des organisations faiblement hiérarchisées.

Le controlling de l'égalité n'est pas une panacée

Ce qui précède démontre clairement que le controlling de l'égalité n'est pas une panacée grâce à laquelle les objectifs de l'égalité se réaliseraient soudain très facilement. Dans certaines conditions, il s'agit cependant d'un outil qui peut être utile afin de concentrer le travail d'égalité, de formuler des objectifs et des mesures claires et d'introduire des méthodes pour l'examen des résultats.

L'expérience de ce projet a montré que de nombreuses organisations commencent dans l'enthousiasme par se fixer des objectifs trop nombreux et trop ambitieux. Il est donc conseillé expressément de privilégier des objectifs modestes mais concrets.

Le manque de clarté dans les structures de direction s'est avéré être un obstacle décisif à la mise en œuvre de l'égalité. Il faut donc vérifier si les structures d'une organisation sont adaptées au controlling de l'égalité. Les organisations faiblement hiérarchisées ou qui comptent un grand nombre de collaborateurs bénévoles se prêtent généralement mal au controlling de l'égalité. Dans de telles organisations, on peut envisager d'appliquer le principe du controlling aux produits ; il est en revanche plus difficile de réaliser des mesures de politique du personnel en l'absence d'une structure de direction claire.

L'instrument du controlling de l'égalité n'est ni féministe avant-gardiste ni conservateur en soit. C'est un outil de mise en œuvre de l'égalité dans le quotidien et qui peut être habité d'objectifs différents. Dans les projets pilotes, il est apparu qu'un soutien résolu du personnel est une condition du succès. Sinon les personnes que l'égalité n'intéresse pas, les attentistes et les sceptiques prennent le dessus et l'égalité en fait les frais.

S'il jouit du soutien nécessaire, le controlling de l'égalité peut être un moyen utile pour réaliser des objectifs syndicaux qui relèvent de l'égalité. Il faut donc espérer que cet instrument sera largement utilisé dans cette optique.

Pour de plus amples informations

Le site Internet sur le controlling de l'égalité contient des exemples pratiques, une bibliographie ainsi qu'une liste de liens :

www.gleichstellungs-controlling.org

Le livre sur le controlling de l'égalité

Müller, Catherine ; Sander, Gudrun

Gleichstellungs-Controlling

Das Handbuch für die Arbeitswelt, avec CD-ROM

Ed. : ssp et SSM, Zurich, 2005

ISBN 3-7281-2917-8