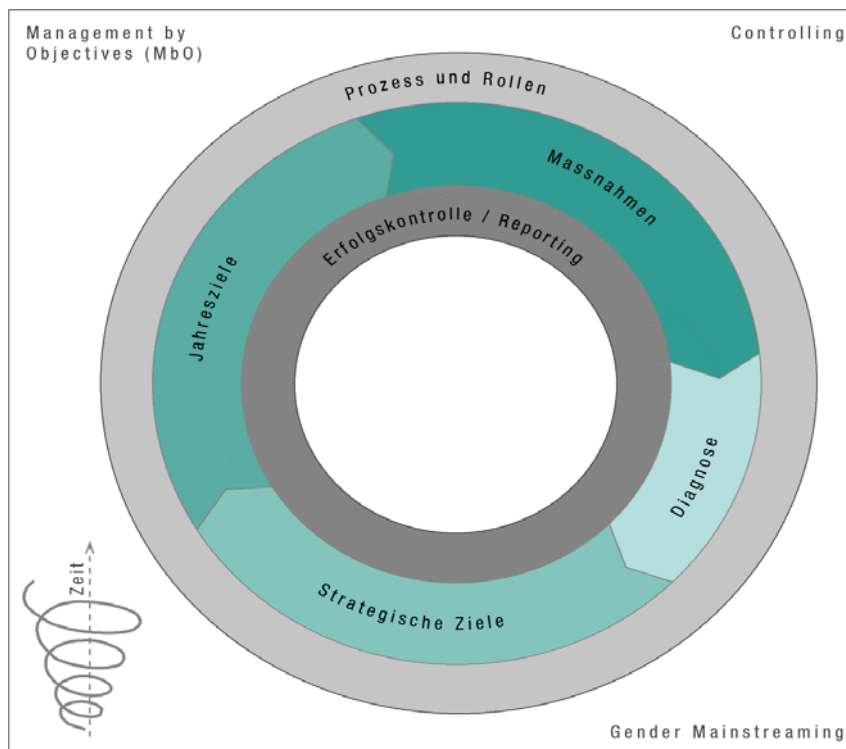


Le controlling de l'égalité: brève description du processus



III.: Survol du processus de controlling de l'égalité

Les approches privilégiées jusqu'à présent en vue d'améliorer l'égalité au sein des entreprises, de l'administration et des organisations à but non lucratif ont été principalement menées dans le cadre de programmes spéciaux. Les nombreux projets et mesures isolées qui ont été entrepris dépendaient souvent fortement de l'engagement de quelques personnes. En tant que programmes réalisés uniquement dans le cadre de conditions de travail idéales, ces projets étaient en outre exposés au risque d'être abandonnés ou réduits massivement face à une conjoncture économique moins clémente. Ainsi, des effets globaux, durables et suivis sur le long terme n'étaient que difficilement envisageables. Si une organisation veut améliorer substantiellement l'égalité entre homme et femme, entre collaborateurs plus jeunes et plus âgés et entre collaborateurs de différentes cultures etc., le controlling de l'égalité peut être utilisé comme procédé efficace et effectif (processus, instrument). Le controlling de l'égalité signifie à la fois un processus permettant de diriger le développement global d'une organisation et aussi un instrument qui peut être utilisé comme boîte à outils (en tant que lot de mesures, méthodes, procédés etc.)

Le controlling de l'égalité a quatre **objectifs**:

1. Ancrer l'égalité à titre de tâche transversale permanente au sein d'une organisation.
2. Intégrer les objectifs en matière d'égalité dans la stratégie, les structures et les processus de planification et de pilotage d'une organisation.
3. Attribuer aux cadres de direction la responsabilité principale de la mise en œuvre de l'égalité.
4. Renforcer le centre de compétence et la présence de personnes spécialisées dans le domaine du genre et de la diversité.

Si le controlling de l'égalité se fixe ces quatre objectifs, c'est pour modifier les rapports de travail et de collaboration entre hommes et femmes (et autres groupes d'employés) au sein d'une organisation ou d'une entreprise. Le processus de modification va dans le sens d'une culture du partenariat où l'égalité est vécue comme une réalité. Le controlling de l'égalité fait apparaître de manière transparente l'avancée générale de l'égalité entre hommes et femmes, ainsi que l'effet des mesures mises en place. Il permet aussi d'apprécier si les objectifs ont été atteints. Outil de pilotage des activités relevant de l'égalité au sein d'une organisation, il sensibilise également les cadres aux problèmes et enjeux dans le domaine du genre et de la diversité.

Le controlling de l'égalité est un instrument concret et un processus qui vise à inscrire l'égalité dans la pratique. Il repose sur les **bases** suivantes :

- Le gender mainstreaming, une stratégie pour la réalisation concrète de l'égalité. Cette stratégie veut que tous les processus décisionnels d'une organisation soient envisagés dans la perspective de l'égalité entre hommes et femmes et ainsi améliorés. Le diversity mainstreaming s'intéresse à la diversité des employés dans sa totalité. De plus, il essaye de traiter de la perspective « de la différence et des points communs » comme sujet transversal.
- La philosophie du controlling. Le controlling, qui signifie planification, définition d'objectifs et pilotage, dérive de la responsabilité des cadres dirigeants d'atteindre des objectifs. Cette responsabilité implique la définition de buts précis et de mesures qui feront l'objet d'une évaluation régulière. Cette responsabilité, c'est-à-dire la réalisation des objectifs, appartient uniquement aux cadres.
- Le management by objectives (MbO) ou la gestion par objectifs. Cette stratégie de direction détermine le « quoi », donc l'objectif, et laisse aux responsables concernés le soin de définir le « comment », autrement dit la modalité de mise en œuvre et les mesures à prendre.

Le controlling de l'égalité est une stratégie descendante qui part des niveaux supérieurs pour traverser toute une organisation. Pour une mise en place efficace du controlling de l'égalité, plusieurs **conditions** doivent être remplies:

- Les cadres supérieurs doivent avoir la volonté politique de réaliser l'égalité et ils doivent soutenir activement les mesures prise en vue de toucher au but. Cette volonté, sans laquelle il est impossible de réaliser le controlling de l'égalité, trouvera notamment son expression dans une charte d'entreprise ou dans l'énonciation de priorités concrètes dans la stratégie d'entreprise.

- Des règlements à caractère obligatoire, comme une convention collective de travail (CCT) ou des règlements du personnel, donneront du poids à la volonté politique générale et faciliteront ainsi la mise en œuvre du controlling de l'égalité.
- Les conceptions du management ainsi que des outils de planification et de pilotage, tels que la gestion par objectifs, le tableau de bord prospectif (balanced scorecard) ou les systèmes d'assurance qualité représentent de parfaits supports pour l'introduction systématique du controlling de l'égalité.
- Les ressources nécessaires (temps, savoir-faire, argent) pour le processus de mise en œuvre doivent être mises à disposition.

Une fois que ces conditions sont remplies, le processus de controlling de l'égalité va s'articuler autour de plusieurs **jalons ou étapes**, intégrés par exemple au processus de management par objectifs. Les divers processus seront adaptés aux spécificités de chaque organisation.

1^{ère} étape : Diagnostic de l'état de l'égalité au sein de l'organisation

Pour lancer un processus de controlling, et avant de fixer des objectifs stratégiques, il convient d'effectuer un diagnostic complet de l'égalité au sein de l'organisation et de disposer d'analyses détaillées. Réalisable au moyen de divers instruments, **l'analyse de la situation** peut être plus ou moins complète et se fonder sur des données déjà saisies, selon ce qui a été fait préalablement dans le domaine de l'égalité. Souvent, les organisations ou entreprises concernées ont en effet déjà pris des mesures pour favoriser l'égalité, mais ne les ont pas mises en œuvre de manière véritablement ciblée. Une fois que le processus est en marche, le controlling de l'égalité prévoit des états des lieux périodiques sur les objectifs atteints (reporting) et, selon les besoins, une analyse plus détaillée de certains domaines.

2^{ème} étape : Adoption des objectifs stratégiques par la direction supérieure

L'état des lieux sera suivi de la définition de priorités pour une période de deux à cinq ans. Il est important à ce stade d'obtenir un soutien aussi large que possible au niveau des cadres. Les personnes spécialisées dans les questions de genre et de la diversité proposeront un choix de priorités et opéreront une première sélection avec l'aide de parties prenantes importantes. Déjà à ce stade, il est essentiel de développer autant que possible des **objectifs stratégiques concrets** ainsi que des mesures adéquates de mise en œuvre. Suivant les priorités proposées, il faut absolument évaluer, au moins sommairement, quelles ressources vont être nécessaires. Les deux ou trois priorités choisies et les buts stratégiques pour les deux à cinq années suivantes seront ensuite présentés à la direction ou aux cadres supérieurs. C'est en effet à cette commission qu'appartient la décision finale et la responsabilité d'obtenir des résultats. Les objectifs stratégiques seront toujours définis par écrit et seront l'objet d'une large communication au sein de l'organisation.

Monitoring permanent : Parallèlement, on établira des ratios et des indicateurs importants afin de pouvoir ensuite mesurer la progression effectuée dans la poursuite des différents objectifs stratégiques (Key Performance Indicators). Ces indicateurs sont des éléments déterminants pour le contrôle des résultats. Associés à des données générales, notamment relatives à la politique du personnel, ils constituent en quelque sorte un **baromètre de l'égalité**. Indépendamment des buts stratégiques, il convient d'observer ce baromètre sur la durée afin d'obtenir un tableau général de l'état de l'égalité et de la diversité au sein de l'organisation. Ce monitoring permanent et le baromètre de l'égalité doivent être les

principales sources d'information dans le domaine de l'égalité pour les cadres supérieurs et pour la direction.

3^{ème} étape : Accord sur les objectifs annuels en matière d'égalité avec les cadres de niveau intermédiaire

Cette étape constitue une sorte de goulet d'étranglement dans le controlling de l'égalité. Le processus de controlling peut être mis en place soit dans toute l'organisation, soit à titre d'essai dans un nombre limité de départements. Une fois que la direction a adopté les objectifs stratégiques, il sera **convenu d'une série de buts annuels avec chaque cadre**. S'agissant d'un processus descendant, les objectifs stratégiques généraux se subdivisent en buts annuels pour les différents niveaux de direction. Chaque cadre devra s'interroger sur ce que peut être sa propre contribution afin que les objectifs stratégiques concernant l'égalité soient atteints selon le calendrier fixé dans son domaine de responsabilité, son département ou son service. Il ne s'agit donc pas simplement d'adapter des pourcentages aux différents départements, mais de faire preuve de créativité afin d'identifier des apports utiles à tous les niveaux de l'organisation concernée. Dans ce cadre, une fonction centrale revient aux entretiens annuels d'évaluation : C'est le moment où sont décidés et fixés par contrat les besoins, les nécessités, les mesures à prendre et les objectifs concrets. Afin d'orienter leur action en fonction de ces objectifs, les cadres reçoivent périodiquement un « **cockpit de direction** » dans le domaine de l'égalité, soit un ensemble d'indicateurs fondés sur les objectifs annuels. Ces indicateurs révèlent aux cadres dans quelle mesure ils ont atteint leurs objectifs. Ils assurent la transparence sur l'avancée des divers départements au sein d'une organisation et ils représentent un outil de comparaison interne utile. Le « cockpit de direction concernant l'égalité » est partie intégrante du système d'information de la direction (Management Information System).

4^{ème} étape : Mise en œuvre des mesures par les cadres

La 4^{ème} étape consiste à choisir des mesures à l'aide desquelles les cadres pourront atteindre leurs objectifs. Là aussi, les cadres sont responsables du **choix et de la mise en œuvre des mesures**. Comme ils ne disposent généralement pas d'un savoir spécifique sur les questions de genre et de diversité, ils dépendent largement du soutien des spécialistes. Parfois, certaines mesures exigent une formation approfondie ou un soutien externe. Il s'agira aussi d'évaluer les diverses mesures afin de déterminer si elles sont appliquées, si elles contribuent véritablement à atteindre les objectifs et si elles orientent le processus dans la bonne direction.

La 4^{ème} étape va de pair avec un **reporting** et donc avec la saisie de données précises. Les objectifs annuels sont l'objet de **contrôles réguliers** – visualisés par le cockpit de direction de l'égalité – déjà environ 6 mois après la mise en place du processus de controlling. Cette démarche permet, si la situation l'exige, de réorienter le tir dans le courant de l'année. Elle consiste à évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints, aussi bien sur le plan des buts annuels que sur le plan stratégique général. Une telle évaluation fournit une indication précieuse sur la possibilité d'atteindre les objectifs stratégiques et constitue une base essentielle pour les accords avec les cadres sur de nouveaux objectifs annuels ainsi que sur les mesures qui les accompagnent. Le fait d'atteindre ou non les objectifs ne devrait pas rester sans conséquences. Il convient donc d'introduire un système incitatif, des mesures de formation et de soutien, ou encore des bonus. Par ailleurs, il faut considérer que la rédaction de rapports de qualité, véritablement utiles, est un art qui exige une formation. Enfin, sur le plan stratégique, il est important de vérifier les objectifs et de mettre en place

suffisamment tôt les analyses nécessaires pour la définition de nouvelles priorités.

La mise en œuvre du controlling de l'égalité conduit à une **redéfinition des rôles**: ce ne sont plus ni les personnes chargées de l'égalité ou de la diversité, ni d'autres spécialistes qui assument la responsabilité de la satisfaction des objectifs en matière d'égalité, mais les cadres chargés de transposer les principes de l'égalité au sein de l'organisation ou de l'entreprise. Quant aux spécialistes des questions de genre ou au centre de compétence de diversité, ils assument des tâches de conseillers, de coaching, de formation et de soutien aux cadres dans le processus de mise en œuvre du controlling.

Synthèse :

Le controlling de l'égalité est basé sur une approche conforme au gender mainstreaming tout en proposant une démarche plus ciblée. Fixés en fonction des priorités stratégiques, les objectifs imposent une orientation pour une période de trois à cinq ans. Selon l'ouverture à la réflexion dont fait preuve l'organisation concernée et la sensibilité aux questions de genre et de diversité, le controlling de l'égalité pourra servir d'instrument pour la réalisation de quotas (par exemple concernant l'équilibre de la représentation des sexes dans certaines fonctions ou niveaux de direction) ou déboucher sur une nouvelle culture d'organisation, capable d'une part de voir les possibilités de ressources que signifie la diversité parmi les employés, et d'autre part de concevoir ses processus de manière non discriminatoire.