

Hédia **ZANNAD**  
Pete **STONE**

# MESURER

## LA DISCRIMINATION ET LA DIVERSITÉ

### ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

 **Afmd**  
Association Française des Managers de la Diversité

 **ROUEN**  
BUSINESS SCHOOL

RÉFLEXIONS À PARTIR D'UNE REVUE DE LITTÉRATURE ET  
DES PRATIQUES DES ENTREPRISES ADHÉRENTES DE L'AFMD.

Hédia **ZANNAD**  
Pete **STONE**

**MESURER**  
**LA DISCRIMINATION**  
**ET LA DIVERSITÉ**  
**ÉLÉMENTS DE RÉPONSE**

septembre 2009



## **Soumia MALINBAUM**

**Présidente de l'AFMD**

Directrice du développement, KEYRUS

## **Bruce ROCH**

**Vice-président en charge des groupes de travail de l'AFMD**

Directeur Innovation & Diversité, ADECCO Groupe France

L'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) a souhaité inaugurer ses commissions entre adhérents dès 2008 en travaillant sur les indicateurs et la mesure de la diversité. Une dizaine d'entreprises ont pris l'initiative d'échanger sur leurs expériences, leurs besoins, leurs interrogations, en étant accompagnées dans leur démarche par Hédia Zannad, enseignante chercheur de Rouen Business School.

Après plusieurs séances fructueuses et passionnées, il nous est apparu nécessaire de répondre aux questions suivantes : Comment consolider tous les indicateurs qui sont utiles à l'entreprise ? Comment faire évoluer la gestion sociale ? Comment s'inscrire dans un contexte international avec des exigences hétérogènes ? Quelle est l'influence du politique sur la mesure et le pilotage des politiques de diversité ?

Sujet de société, la diversité s'inscrit naturellement dans le monde de l'entreprise. Avec nos partenaires académiques, placés au cœur de notre démarche Recherche-Action, nous essayons de réfléchir sur les pratiques de nos adhérents et de formaliser les tendances qui s'en dégagent.

Ce premier livre blanc a pour objectif de faire modestement avancer le sujet dans les organisations. Grâce à l'éclairage des enseignants-chercheurs de Rouen Business School, les entreprises disposent d'une grille de lecture pragmatique et évolutive.

D'autres ouvrages suivront sur les thèmes de travail retenus par l'AFMD, tels que les politiques de gestion des âges, l'insertion des publics éloignés de l'emploi, le maintien dans l'emploi et la gestion de carrière des personnes handicapées ou la gestion des temps dans l'entreprise, toujours fruits du dialogue entre le monde des organisations et celui des partenaires académiques de l'AFMD.

Bonne lecture !



## **Hédia ZANNAD**

Hédia Zannad est professeur associé au sein du département Management et Stratégie de Rouen Business School, où elle contribue au développement de pôles d'expertise sur les compétences managériales, la diversité et la Responsabilité Sociale d'Entreprise. D'origine germano-tunisienne, elle a suivi toutes ses études en France : HEC, Master de Psychologie sociale, DEA de sociologie des Organisations et Doctorat en Sciences de Gestion. Elle a été consultante et thésarde durant quatre ans chez Renault où elle a essentiellement étudié la gestion par projet sur laquelle elle a publié plusieurs articles et chapitres d'ouvrages. Ses travaux de recherche portent aujourd'hui sur la gestion de la diversité au sein des équipes-projet.



## **Pete STONE**

Biculturel franco-britannique, Pete Stone a passé 15 ans dans la formation, notamment comme professeur associé à Rouen Business School où il dispensait des cours d'Éthique et de Management Interculturel et gérait vles programmes pour les étudiants internationaux. Il a continué sa carrière dans le Conseil RH comme Directeur Marketing & Opérations de Hudson. Il a mis en place la politique Diversité de Hudson et a ainsi participé à la création de l'association À Compétence Égale. Début 2009 il a créé la société Just Different qui accompagne les entreprises dans la définition et la mise en place de leur politique Diversité. Parallèlement, il est intervenant et ingénieur de recherche pour Rouen Business School. Pete est également co-auteur du Guide pratique À Compétence Égale « Comment Recruter sans Discriminer », membre bénévole d'À Compétence Égale et membre du Comité d'Orientation Stratégique de l'AFIP.



**L'AFMD** a pour vocation de professionnaliser le management de la diversité qui est désormais une composante stratégique de la croissance des entreprises et des organisations.

Espace de réflexion, d'échanges et de partage d'expériences, elle organise des commissions de travail, des ateliers d'échanges, des cycles de conférences, des petits déjeuners et dîners débats permettant de construire des solutions innovantes et de partager des bonnes pratiques.

Elle en assure la diffusion sur son site web, à travers la publication de livres blancs, de guides pratiques et l'organisation de colloques nationaux et internationaux.

Son champ d'application ambitionne de couvrir toutes les thématiques multidimensionnelles (parité hommes-femmes, rapports intergénérationnels, insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées, appartenance religieuse, origines sociales et culturelles...) sur lesquelles elle s'engage à mobiliser ses adhérents à l'aide de ses partenaires académiques, associatifs et institutionnels.

Créée en novembre 2007, l'AFMD regroupe des entreprises, des administrations, des grandes écoles et universités et consolide sa présence en jouant le rôle d'interface de référence avec le monde institutionnel et politique.

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)



« *Explorer de nouveaux mondes, entreprendre en leaders responsables* » : Rouen Business School affiche clairement la vision qui anime l'école pour atteindre son objectif : figurer dans la communauté des meilleures *business schools* à l'horizon 2012.

Chaque année, 78 professeurs permanents, venus du monde entier et hautement qualifiés, se mobilisent pour transmettre curiosité, esprit d'entreprise, sens de l'action, du *leadership* et de la responsabilité à 3 000 étudiants, français et internationaux. À Rouen Business School, nous formons des *leaders*, ouverts et responsables, qui vont conduire, avec leurs équipes, des projets d'entreprise audacieux, les *leaders* dont les entreprises ont désormais besoin.

Deuxième école de management créée en France, Rouen Business School propose un large portefeuille de formations : Bachelor Commerce – ISPP, Bachelor Distribution – ECAL, Prépa DCG, BSc in International Business – IFI, Master Grande Ecole, Mastères Spécialisés, MSC, International MBA, formation continue.

Rouen Business School bénéficie d'une forte reconnaissance internationale. L'école, accréditée Equis depuis 2002, vient d'obtenir l'accréditation AMBA pour son MBA. Le plan d'accréditation AACSB a été accepté et sera finalisé en 2010.

[www.rouenbs.fr](http://www.rouenbs.fr)

# Sommaire

<b>Introduction : la diversité suscite un besoin d'action croissant de la part des entreprises</b>	<b>13</b>	<b>Conclusion</b>	<b>99</b>
<b>Préambule : quelques éclaircissements sur la mesure de la diversité</b>	<b>17</b>	<b>Annexes</b>	<b>103</b>
Diversité et discrimination : les deux faces d'une même pièce ?	17	Bibliographie	103
Genre, âge, handicap, origine ethnique : des problématiques analogues ?	20	Principaux textes juridiques français de référence en matière de discrimination	108
A-t-on besoin d'indicateurs pour avancer sur la diversité ?	22	Principaux accords et chartes professionnels	109
<b>Indicateurs et tableaux de bord : de la technique à la stratégie</b>	<b>27</b>	Synthèse des indicateurs Diversité suggérés par l'AFNOR	110
Indicateurs et tableaux de bord : définition, rôle et critères de performance	27	Indicateurs à faire figurer dans le rapport de situation comparée hommes/femmes pour les entreprises de plus de 300 salariés	115
Indicateurs suggérés par les textes de référence	34	Synthèse de la revue de littérature sur le lien Diversité/Performance	117
Les tableaux de bord de la diversité : enjeux communicationnels et stratégiques	38		
<b>Le cas particulier de la mesure ethnique</b>	<b>45</b>		
Mesure de la diversité ethnique et outils de lutte contre les discriminations	45		
Deux écoles de pensée	47		
Méthodes de recueil des données sensibles	50		
Invitation à la prudence...	52		
<b>La pratique des entreprises</b>	<b>57</b>		
État des lieux des indicateurs mis en place par objectif, population, moyens et résultats	57		
La pratique des entreprises de l'AFMD	59		
<b>Propositions et pistes d'amélioration</b>	<b>81</b>		
Les indicateurs selon les classifications de la diversité	81		
Les indicateurs selon la logique d'action privilégiée	83		
Esquisse d'un tableau de bord Diversité	90		

## **La diversité suscite un besoin d'action croissant de la part des entreprises**

Pendant longtemps les entreprises ont été dans une relative indifférence face à la diversité et à la lutte contre les discriminations. Néanmoins, le sujet de la diversité et de la lutte contre les discriminations devient aujourd'hui un sujet d'importance pour les entreprises françaises et ceci pour plusieurs raisons :

- La loi du 11 février 2005 sur le handicap a vu la contribution AGEFIPH augmenter considérablement pour les entreprises ayant un taux de travailleurs handicapés nul. L'effet de cette loi a été la mise en place de politiques volontaristes en matière de recrutement des personnes en situation de handicap.
- Même si les discriminations ont toujours existé, il y a eu depuis quelques années une attention accrue portée à ce sujet de la part de la société française. Les émeutes dans les banlieues à l'automne 2005 y ont largement contribué.
- La création de la HALDE <sup>(1)</sup> et sa médiatisation, notamment à travers son président Louis Schweitzer, ont provoqué dans les entreprises une prise de conscience des risques pénaux importants pour l'entreprise elle-même et pour ses collaborateurs. Les statistiques de la HALDE <sup>(2)</sup> et de l'Observatoire des Discriminations témoignent de l'étendue de la discrimination.

(1) La Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité a été créée en 2005.

(2) Le nombre de réclamations enregistrées par la HALDE a doublé entre 2006 et 2008.

- Les condamnations pour discrimination et leur large médiatisation ont mis en avant les risques qu'encourent les entreprises en terme d'image et de réputation.
- La pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs et dans certaines fonctions et le départ en retraite des *baby boomers* ont poussé les entreprises à mettre en question leur politique de *sourcing* et à s'ouvrir à des profils jusque-là ignorés.
- L'émergence de la « Génération Y » et de ses préoccupations influe sur les politiques Ressources Humaines des entreprises et les pousse à prendre en compte l'équilibre vie privée/vie professionnelle, un des « dadas » de la Génération Y.

Cinq événements récents sont venus renforcer le débat et inciter les entreprises à passer de la prise de conscience à l'action :

- Le discours du Président de la République à Polytechnique en décembre 2008 a été considéré comme un tournant dans la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité. Par ailleurs, la nomination de Yazid Sabeg en tant que Commissaire à la Diversité et à l'Égalité des Chances est aussi un signe fort de la volonté du gouvernement d'agir sur ces sujets. Quelques citations du Président de la République illustrent sa détermination :

*« Je ne tolérerai pas que ce qui a été décidé ne soit pas mis en œuvre. Je ne tolérerai pas que ce qui doit être une priorité soit relégué au second plan. »*

*« Ce changement, beaucoup de Français l'attendent, beaucoup de Français l'espèrent, beaucoup de Français le veulent. Je m'impliquerai personnellement. J'y consacrerai toute mon énergie. »*

- Fin 2008, le Label Diversité a été créé par l'ANDRH et l'AFNOR sous l'impulsion du gouvernement. Les premières labelisations d'entreprises début 2009 ont été largement médiatisées. Contrairement à la Charte de la Diversité, créée en 2004, et qui se limite à une déclaration d'intention, le Label n'est décerné aux entreprises que si elles ont une véritable stratégie sur le sujet.

- La loi du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009 a instauré l'obligation pour les entreprises de mettre en place un plan d'actions sur l'emploi des seniors sous peine d'une amende de 1 % de la masse salariale.

- Même si le lien est moins direct, l'élection de Barack Obama a créé une onde de choc au niveau mondial et incite les États à accorder (encore) plus d'importance aux questions de diversité.

- La crise économique actuelle amène la société à exiger un comportement socialement et socialement plus responsable de la part des entreprises. La pression croissante qui en résulte pousse les entreprises à développer des politiques de Responsabilité Sociale et Sociétale dans lesquelles s'inscrivent les politiques de lutte contre les discriminations et pour la promotion de la diversité.

Nous voyons donc comment les sujets de la diversité et la lutte contre les discriminations sont devenus des enjeux importants pour les entreprises grâce à la pression de la société, de la législation, de l'État mais aussi sous la pression des collaborateurs internes à l'entreprise. Mais de quoi parle-t-on exactement quand on évoque les notions de « Discrimination », de « Diversité » ou encore de « Management de la Diversité » ?

## Quelques éclaircissements sur la mesure de la diversité

### Diversité et discrimination : les deux faces d'une même pièce ?

Les textes officiels <sup>(3)</sup> nous permettent de définir précisément ce qu'est la discrimination en France <sup>(4)</sup> et dénombrent 18 critères de discrimination : « *Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.* » (Article 225-1 du Code pénal).

Identifier les dimensions de la **diversité** en revanche est complexe. Car, contrairement à la discrimination, aucun texte juridique ne définit la diversité. Jusqu'où aller dans les caractéristiques à retenir ? Choisir une définition restrictive – genre, âge, origine ethnique, etc. – risque de diluer chacune des caractéristiques dans un ensemble général qu'est la diversité. Opter pour une définition large nous rappelle que chaque être est dissemblable et peut donc apporter sa différence propre, sa singularité. Ce qu'on peut dire en revanche est que les entreprises engagées dans une démarche active d'accroissement de

(3) Voir en annexe la liste complète de ces textes.

(4) Tandis que l'Union Européenne se concentre sur les critères suivants : sexe, race/origine ethnique, religion/convictions, handicap, âge, orientation sexuelle.

la diversité travaillent le plus souvent sur quatre grandes dimensions de la diversité : égalité professionnelle (genre), âge, handicap et origine ethnique.

« *Le caractère vague de ce que recouvre la diversité lui confère une puissance d'évocation sociale qui pose des problèmes lorsqu'elle doit se convertir en politiques et surtout en statistiques.* » (Simon et Clément, 2006, p. 18). Si dans le cadre de la lutte contre les discriminations préconisée par les directives européennes, la notion de diversité renvoie clairement aux catégories du genre, des origines, du handicap, de la religion, de l'orientation sexuelle, etc., elle est, en revanche, plus large dans la Charte ou le Label Diversité. En tout état de cause, il semblerait qu'une certaine confusion règne en la matière : le plus souvent, diversité et discrimination sont confondues et les différents indicateurs sont mis au même rang alors qu'ils renvoient à des réalités et des enjeux fort différents. À titre d'exemple, les mobiles de discrimination répondent à des mécanismes psychosociaux différents selon qu'il s'agit du handicap, du sexe, des origines ethniques ou de l'âge. En outre, la catégorisation statistique de la diversité ne peut se faire pareillement en matière de sexe (variable d'état civil collectée de manière systématique), de handicap (catégorie administrative non collectée de manière systématique), de religion et d'orientation sexuelle (non répertoriées dans les statistiques ordinaires) ou d'origine ethnique (variable partiellement subjective puisqu'elle renvoie à des perceptions, mais nous y reviendrons).

L'accord national interprofessionnel sur la diversité dans l'entreprise du 12 octobre 2006, entré en vigueur au 1er mars 2008, édicte le principe général suivant : « La réalité de la diversité doit conduire les entreprises à offrir à tous, à compétences et capacités égales, les mêmes possibilités dans l'emploi et dans son accès. » Il comporte 14 articles parmi lesquels nous citerons l'engagement des dirigeants (article 2), la sensibilisation et la lutte contre les stéréotypes (article 4), la formation et la mobilisation des lignes hiérarchiques et du personnel (article 5), la diversité dans le recrutement (article 6) et le déroulement de carrière (article 7), le recensement et la diffusion de bonnes pratiques (article 8).

Enfin, le **Management de la Diversité** peut se définir (Barth, 2007) comme « *le management des personnes dans la valorisation de leurs différences respectives et celle de la mise en commun de ces différences* », qu'elles concernent le genre, l'origine ethnique, la religion d'appartenance, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle ou d'autres dimensions si on retient la définition large de la diversité. Elle est souvent associée à la mouvance de la responsabilité sociale et de l'éthique d'entreprise. « *La notion de diversité, dans le cadre de l'entreprise, désigne le fait de valoriser l'embauche de personnes d'horizons différents, que ceux-ci soient culturels ou individuels, liés au genre, à l'origine ethnique ou au profil. Cette exigence (...) ne se substitue pas à la recherche du mérite, elle s'y ajoute simplement, au titre d'une exigence supplémentaire.* » (Sabeg et Charlotin, 2006, pp. 195-196)

En résumé, il s'agit de sortir de la confusion qui est souvent faite par l'ensemble des acteurs-clés entre mesure de la diversité et mesure de la discrimination. Ceci est « *emblématique, tant sont nombreux ces dernières années les discours qui confondent les deux, en estimant que la mesure de la diversité vaut comme mesure des discriminations.* » (Cédiey, 2007, p.11). Or, si la mesure de la discrimination renvoie à une norme et à un objet clairement établis, ce n'est pas le cas de la diversité. En effet, mesurer la discrimination vise à se mettre en conformité avec la loi en rectifiant certaines pratiques et certains processus opératoires (logique juridique). Mesurer la diversité vise à davantage refléter les proportions des différents groupes de personnes d'une société à l'intérieur d'une organisation (logique politique) mais ce que pourrait être un « bon » ou un « mauvais » niveau de diversité, nul ne le sait <sup>(5)</sup>.

(5) Une entreprise où aucune femme ne siège au comité de direction sera probablement considérée comme un mauvais élève alors qu'elle est susceptible d'être « performante » sur d'autres aspects de la diversité.

## Genre, âge, handicap, origine ethnique : des problématiques analogues ?

Si le genre, l'âge, le handicap et l'origine ethnique sont les quatre variables qui figurent le plus souvent dans l'enveloppe Diversité, force est de constater qu'elles ne renvoient nullement, d'après nous, aux mêmes problématiques – en France du moins – même si elles sont toutes traversées par la même réalité : l'existence de préjugés fortement ancrés.

Nous avons fait figurer ci-dessous ces divergences d'enjeux (liste non exhaustive) :

Genre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment encourager l'investissement de la sphère familiale par les hommes ?</li> <li>• Comment réduire l'autocensure exprimée par les femmes pour l'accès à des postes à responsabilité ?</li> <li>• Comment faire évoluer le modèle dominant de leadership (mobilité géographique, disponibilité inconditionnelle, etc.) ?</li> </ul>
Âge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment permettre aux « seniors » insuffisamment qualifiés d'accéder au marché du travail (rappelons que la majorité des Comex est composée de seniors)</li> <li>• Comment redéfinir la notion de hauts potentiels afin de ne pas y inclure une limite d'âge ?</li> <li>• Comment valoriser l'apport des seniors dans des systèmes de tutorat ?</li> </ul>
Handicap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment favoriser l'auto-déclaration des travailleurs ayant un handicap non visible (afin, notamment, de réduire les cotisations à l'AGEFIPH) ?</li> <li>• Comment accroître le nombre de candidatures (avec un niveau de qualification élevé) ?</li> <li>• Comment faire évoluer les stéréotypes courants (qui poussent généralement à se représenter un handicap lourd) ?</li> </ul>
Origine ethnique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment réduire la discrimination à l'égard des personnes de couleur ou ayant un patronyme à consonance étrangère tout au long de leur parcours ?</li> <li>• Comment désamorcer le repli communautaire dans les équipes de travail très diversifiées ?</li> <li>• Comment mesurer alors qu'on n'en a pas le droit ?</li> </ul>

Dès lors, ignorer ces divergences profondes et construire un système de pilotage anti-discriminatoire ou pro-diversité indifférencié selon les dimensions retenues risque d'aboutir à une certaine inefficacité.

*« Si la discrimination se produit selon des mécanismes comparables quel que soit le motif, la discrimination suit également des **logiques propres à chaque motif, issue de processus historiques singuliers**. Ce qui implique des différences dans les stratégies, les dispositifs et les modalités de collecte des données (...) Le recours à objectifs quantitatifs s'applique facilement aux groupes ethniques et raciaux et parfois aux personnes handicapées. Le concept "d'accommodement ou d'aménagement raisonnable" appliqué dans la discrimination du fait d'une religion ou concernant l'action auprès des personnes handicapées » (Guitton, 2006, p. 29, souligné par nous).*

*« On ne traite pas de la même manière une discrimination due à un handicap, une discrimination homme-femme, une discrimination sur l'origine, une discrimination de type orientation sexuelle, une discrimination sur l'âge. Nous nous sommes dit, pour l'instant, avec les partenaires sociaux, que si nous tentions de faire une négociation générale sur la diversité nous courrions le risque de rester à un niveau de généralités sur les actions potentielles dans les entreprises. » (C. Kopp, Accor, colloque de l'ORSE, 2006, p. 26).*

En outre, une même dimension de la diversité peut avoir des échos fort différents d'un pays à l'autre. C'est notamment le cas, nous le savons, de l'origine ethnique aux USA et en Europe (nous y reviendrons plus spécifiquement) mais c'est également le cas, par exemple, de la situation des femmes en France et au Royaume-Uni. En effet, ces deux pays enregistrent des taux d'emploi similaires (60 % pour le premier, 67 % pour le second), mais les femmes disposent de structures publiques les aidant à concilier vie professionnelle et familiale tout en ne bénéficiant pas d'un traitement égalitariste sur le lieu de travail en France alors que la situation est inversée au Royaume-Uni (étude McKinsey, 2007).

## A-t-on besoin d'indicateurs pour avancer sur la diversité ?

La construction et l'utilisation d'indicateurs de mesure de la diversité (qui relèvent d'indicateurs sociaux) font partie des instruments mais aussi des outils pour convaincre dont le Manager de la Diversité a besoin pour mener son projet. « *L'atteinte d'objectifs en matière sociale n'est pas uniquement une question de foi. Cela nécessite un objectif précis, un chemin tracé pour progresser et un tableau de bord pour y parvenir.* » (Taïeb, 1996, p. 1). Or, seule une entreprise sur quatre dispose d'indicateurs de diversité dans le cadre de son bilan social (étude effectuée auprès de 1880 entreprises signataires de la Charte, 279 entreprises répondantes, Inergie, 2009 <sup>(6)</sup>).

Guitton (2006) considère que la promotion d'outils de mesure et la conception d'un programme complet de suivi des actions pro-diversité constituent un défi majeur pour les prochaines années dans la mesure où 70 % des entreprises qu'elle a interrogées, ne suivent pas l'impact de leur stratégie. La mise en place d'indicateurs de la diversité/non-discrimination <sup>(7)</sup> permet de fixer des objectifs, d'en suivre la progression et d'avoir des repères de comparaison interne et externe. Elle aide à appréhender la nature et l'étendue des inégalités afin d'en réduire les écarts, mais aussi à faciliter la communication et à prendre en compte certaines attentes.

Mais quel est le lien, au plan de la diversité, entre la disponibilité de l'information (les indicateurs) et la performance observée (les résultats de la politique Diversité) ? Les entreprises qui communiquent le mieux sur leurs pratiques de diversité ont-elles un système managérial plus performant sur leurs objectifs de diversification ou, au contraire, communiquent-elles d'autant plus qu'elles n'ont pas fait leurs preuves?

(6) Étant donné que l'échantillon comprend uniquement des signataires de la Charte de la Diversité, on peut supposer que le pourcentage réel est nettement inférieur.

(7) Par facilité, nous utiliserons indifféremment les deux notions même si elles ne renvoient pas aux mêmes objectifs, comme nous l'avons vu.

Si la réponse n'est pas univoque, le directeur des méthodes et des relations institutionnelles de VigeoGroup, Fouad Benseddik (colloque Orse, 2006, p. 20, souligné par nous) affirme que « *les entreprises qui informent le mieux ont tendance à améliorer leur score [même si] un haut niveau d'information ne garantit pas nécessairement la tangibilité de l'engagement (...). Un problème n'existe pas tant qu'il n'est pas formulé, mais aussi tant qu'il n'est pas mesuré. **Quand on mesure, c'est déjà une bonne partie de la solution qui avance.*** » La mesure de la diversité et la présence d'indicateurs susceptibles d'être publicisés semblent donc bien favoriser les actions pro-diversité.

Catherine Thibaux (Danone, Colloque ORSE, 2006, p. 30, souligné par nous) le confirme : « *Le simple fait de mesurer permet d'éveiller les consciences. Chez Danone, nous avons 40 % de femmes managers. Nous sommes plutôt contents. Donc, au départ, j'ai eu un peu de mal à motiver mes collègues pour aller plus loin (...). Mais quand on a regardé les chiffres ensemble, nous nous sommes aperçus qu'il y a peut-être des choses à creuser : **mesurer motive pour s'améliorer.*** »

Néanmoins, mesurer la diversité comporte quatre limites, de notre point de vue : cela peut nuire à la progression de ce qui n'est pas mesurable (or, il est difficile d'établir des objectifs et des catégories pertinentes) ; cela est susceptible d'orienter les regards et les comportements dans un sens inadapté en cas de mauvais choix des indicateurs ; cela peut engendrer une résistance forte de la part des salariés, qu'ils soient directement concernés ou non par la mesure ; enfin, cela repose sur l'hypothèse – qui reste à vérifier – selon laquelle les éléments-clé de la diversité sont mesurables.

En outre, si les indicateurs de diversité permettent de mesurer – et de tenter de corriger – l'écart entre le souhaitable (si seules les compétences « pures » étaient prises en compte) et la réalité – nécessairement traversée de préjugés, de stéréotypes, de discrimination – cependant : a) constituent-ils pour autant une condition

*sine qua non* pour progresser sur le sujet ?, et b) la réalité statistique nationale des différentes populations ciblées aujourd'hui étant méconnue, à quoi les chiffres d'une entreprise donnée pourraient-ils être comparés ? C'est du moins ce que pensent certains statisticiens et représentants d'entreprises :

- Selon Blum (2006, p. 16), les moyens d'enquête qualitatifs déjà existants, tels le *testing* ou le CV anonyme, sont suffisants pour mesurer la discrimination. « *Ne pensons pas que la statistique est indispensable pour lutter contre les discriminations.* »
- « *Chiffrer la diversité ethnique est-il indispensable pour avancer sur le sujet ? Sans doute pas* ».
- « *Nous publicisons notre ouverture par rapport aux origines ethniques dans nos campagnes de publicité malgré l'absence de statistiques internes sur le sujet : faire jouer l'ascenseur social ne passe donc pas nécessairement par le comptage* ».

Précisons, enfin, ce qui relève de l'évidence mais mérite d'être répété. Si les indicateurs et, plus généralement, les statistiques décrivent une certaine réalité, ils la construisent tout autant, en lui donnant des contours précis, en la faisant émerger à la conscience des individus, en plaçant l'accent – de façon arbitraire en définitive – sur telle dimension ou telle autre <sup>(8)</sup>. Dit autrement, ils correspondent non pas à une photographie fidèle de la réalité, mais à une construction, à un choix partiellement arbitraire. Le tableau de bord ainsi obtenu peut être plus ou moins « complet », selon la situation de départ et les objectifs visés, mais il est, *a minima*, composé de deux entrées

(8) Lors d'une émission télévisée que nous avons enregistrée avec une grande entreprise de conseil, celle-ci affirmait avec humour être inégalitaire en matière de sexe puisqu'elle recrutait 52 % de femmes contre 48 % d'hommes seulement ; lorsque nous lui avons demandé si ce taux était demeuré le même au niveau de la Direction, un rire gêné nous a signifié que non, bien loin s'en faut : cette entreprise ne s'y est pas trompée en choisissant les indicateurs sur lesquels elle souhaitait communiquer.

que l'entreprise souhaite/peut surveiller : dimensions de la diversité, d'une part, et paramètres de suivi (stock et flux) d'autre part. Il doit, idéalement, intégrer des données telles que l'ancienneté, le niveau d'études, etc., afin de permettre de « *comparer ce qui est comparable* » pour reprendre l'expression d'une des entreprises interrogées.

Catégoriser, mesurer, c'est donc structurer le débat selon des termes choisis à l'avance, c'est permettre de comparer dans le temps et dans l'espace, c'est fournir un langage, des arguments (Padieu, 2006), du discours (Barth, 2007) à des fins de changement. Il ne s'agit en aucun cas d'un geste neutre, ce qui implique qu'il doit être contrôlé.

Ainsi, le « *pourcentage de femmes au comité de direction* » ou le « *nombre d'alertes de discrimination remontées en interne* » constituent des indicateurs de diversité (ou de discrimination) ; la mention d'une structure dédiée à la diversité ou le refus du Label Diversité renvoient à des critères d'évaluation (positive ou négative). L'indicateur demande à être interprété : à partir de quel seuil peut-on considérer que le comité exécutif est diversifié et/ou que le processus de promotion de l'entreprise est non-discriminatoire ? Les critères d'évaluation ne demandent pas à être interprétés mais ils peuvent être pondérés, par exemple en fonction de leur importance dans un secteur ou un type d'entreprises donné.

## Indicateurs et tableaux de bord : de la technique à la stratégie

### Indicateurs et tableaux de bord : définition, rôle et critères de performance

L'**indicateur** renvoie à un lien de signification déterminé entre un support de présentation et un élément constitutif du déroulement réel d'un événement. Il se situe dans un monde virtuel, entre le monde réel de l'organisation et le monde mental de l'utilisateur (Fernandez, 2005). Il contient les éléments permettant d'établir ce lien original (certes, indirect car dépendant des phases intermédiaires) et, par conséquent, de mesurer l'effet des actions entreprises. Il a pour rôle de mesurer une situation et de provoquer une réaction (comprenant celle de ne rien faire) du décideur en fonction de l'objectif visé. Précisons qu'un objectif imprécis comporte des inconvénients majeurs : effets nuls en terme d'action et de communication, charge de travail inutile, perte de crédibilité de la DRH (Taïeb, 1996).

Trois types d'indicateurs peuvent être distingués : les indicateurs d'alerte, d'équilibration et d'anticipation. Les **indicateurs d'alerte** signalent un état anormal du système, exigeant une intervention rapide. Les **indicateurs d'équilibration** font état du système et de sa progression vers l'objectif, et peuvent susciter des actions correctives en cas de dérive. Les **indicateurs d'anticipation** fournissent des

(9) La métaphore que nous souhaitons proposer pour imager ces trois types d'indicateurs est celle du chauffage : l'indicateur d'équilibration indique la température, l'indicateur d'alerte permet de déclencher le thermostat lorsque la température souhaitée n'est plus atteinte et l'indicateur d'anticipation donne la météorologie prévisionnelle.

informations de prévision plus larges pouvant induire des changements de stratégie ou d'objectif. En résumé, ces trois types d'indicateurs jouent respectivement un rôle d'alarme, de suivi et de prévision <sup>(9)</sup>. Les mesures peuvent être effectuées, soit en valeur brute sur une échelle ouverte ou fermée, soit en écart par rapport à une ou plusieurs valeurs de référence, qu'il s'agisse d'une butée ou d'un standard.

Une seconde catégorisation peut être utilement proposée : les indicateurs de moyens et les indicateurs de résultats. À titre d'exemple, le nombre de travailleurs handicapés, de seniors ou de femmes à des postes à responsabilité dans une entreprise – indicateurs de résultats – peut être accru par une politique de recrutement attractive, des mesures favorisant l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou l'investissement dans des formations permettant la déconstruction de préjugés – indicateurs de moyens. Néanmoins, cette distinction n'est pas toujours franche : d'une part, il arrive qu'un indicateur puisse être rangé tantôt dans une catégorie, tantôt dans une autre ; d'autre part, la corrélation entre moyens mis en œuvre et résultats obtenus est parfois malaisée à établir : seuls les professionnels de la fonction RH peuvent tenter d'élaborer des indicateurs corrélant les faits générateurs et les effets désirés.

Une troisième différenciation, utilisée dans le bilan social, peut éclairer notre propos : celle entre indicateurs de structure et indicateurs de performance (Danztiger, 2003). Les premiers mesurent de manière statique la situation de l'entreprise à une date donnée (ex : effectif des travailleurs handicapés au 31 décembre) tandis que les seconds traduisent les variations enregistrées (ex : nombre de femmes promues dans l'année, effectif formé à la diversité).

Taïeb (1996), pour sa part, affirme que les tableaux de bord sont, dans leur majorité, le fruit de la rencontre entre deux familles d'indicateurs : les indicateurs de **position** qui avancent des constats (tels que l'âge, le niveau d'étude ou la situation familiale) et les indicateurs **politiques**

qui expriment le résultat d'une politique sociale affirmée et concernent l'action (tels que la rémunération ou le pourcentage de la masse salariale dédié à la formation). Ces indicateurs d'action détiennent trois caractéristiques de sensibilité qui répondent aux trois critères-clé de succès (le triangle d'or) de tout projet : qualité, coût et délais. Taïeb (1996) parle de flexibilité, de coût et de réactivité. La flexibilité d'un indicateur est sa capacité à contribuer à l'atteinte du résultat attendu. Le coût de l'action correctrice doit être le plus faible possible à résultat équivalent. La réactivité d'un indicateur est liée à sa capacité à dégager rapidement des résultats mesurables alors que d'autres (tels que la formation) sont plus longs à réagir. Parmi les indicateurs existants, les « indicateurs maîtres » bénéficient d'un levier d'action à la fois plus puissant et plus rapide que les « indicateurs esclaves » (Taïeb, 1996) qui leur sont subordonnés <sup>(10)</sup>. Ces derniers se partagent la totalité des éléments nécessaires à l'action à mener mais fonctionnent, comme dans le triangle d'or des projets, en symétrie les uns par rapport aux autres : quand l'un diminue, l'autre augmente automatiquement.

Pour notre part nous articulons les notions précédemment citées comme suit : les indicateurs de moyens (qui renvoient à l'action) seront distingués des indicateurs de résultats (qui renvoient au constat), qui se subdivisent eux-mêmes en indicateurs de performance (qui sont d'ordre dynamique) et en indicateurs de structure (qui sont d'ordre statique). C'est cette nomenclature qui sera retenue dans notre tableau d'indicateurs liés au Label Diversité.

Le **tableau de bord**, quant à lui, réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs désignés comme étant les principaux leviers d'action. Il peut être de deux types : simple ou complexe. Le premier privilégie le lien entre critères de performance et objectifs ; il permet un suivi

<sup>(10)</sup> Pour illustrer ses propos, l'auteur donne l'exemple suivant : pour réduire les coûts de la formation professionnelle continue (objectif), les actions seront d'autant plus effectives et rapides que l'on agit sur le nombre de stagiaires inscrits (indicateur maître) dont dépendent notamment les coûts des conventions, d'hébergement et de déplacement (indicateurs subordonnés).

de l'activité et de ses performances. Le second intègre l'usage des critères de réalisation et permet, par conséquent, un suivi de la conformité et/ou de la pertinence du processus lui-même. En tout état de cause, le tableau de bord ne doit comporter que les indicateurs que l'on souhaite particulièrement surveiller. Il doit, en outre, être cohérent et non construit comme l'assemblage d'une mosaïque d'indicateurs disparates. Il doit, enfin, permettre des comparaisons dans la mesure où un indicateur seul est vide de sens. Il peut ainsi être placé dans un référentiel de temps (plus les comparaisons au passé sont nombreuses, plus les projections sont crédibles) et rapproché de normes externes à l'entreprise, telles que : la moyenne nationale, internationale (Europe et hors Europe) et/ou celle de la branche (par taille d'entreprises, type de produits fabriqués, catégorie de personnels, etc.).

Le tableau de bord comporte deux volets : un pour le constat et un pour l'action. Pour permettre aux opérationnels d'agir dans le sens souhaité, le tableau de bord doit « *venir à point nommé, ni trop tôt ni trop tard.* » (Taïeb, 1996, p. 1). Seule la détermination de l'objectif va permettre de répondre à cette délicate question : quelle temporalité pour quel délai d'action ? Dans le domaine des ressources humaines, l'unité de temps varie généralement entre le mois (qui dilue les effets de l'information) et l'année (qui permet d'établir des constats clairs), plus rarement le trimestre, mais seul l'objectif visé peut déterminer ce choix de façon valable (Taïeb, 1996).

Les **règles de construction** des indicateurs qui auront été sélectionnés peuvent s'appuyer sur la consolidation des informations stockées dans les historiques mais elles se limitent rarement à de simples calculs et procédés de consolidation. Il peut, dans certains cas, être pertinent d'avoir un indicateur plus qualitatif que quantitatif, qui fournisse une information directement porteuse de l'interprétation (du type bon, moyen, mauvais ou sous la forme d'une couleur) plutôt que numérique. Néanmoins, si Dantziger (1983) conseille de ne faire

appel qu'à des données chiffrées en matière d'indicateurs sociaux (afin d'éviter les commentaires subjectifs, source de polémique) : « *L'accumulation de plusieurs nombres dans un même document en réduit l'objectivité. Une interprétation paraît d'autant plus indispensable qu'aucune relation logique n'a été définie entre les indicateurs.* » (Dantziger, 1983, p. 32).

Une fois ces règles d'élaboration définies, il est possible, ainsi que le suggère Blind (1977, p. 44) pour le bilan social, d'attribuer une note à chaque indicateur en fonction des priorités des acteurs (en faisant appel, par exemple à des membres du comité d'entreprise ou à des délégués syndicaux), afin de refléter les « *idées actuelles de dignité et de responsabilité* ». Dans la mesure où ce travail d'évaluation – optionnel – appelle la comparaison, des précautions préalables doivent être prises : les sous-populations d'entreprises qui seront appréciées doivent être homogènes (par domaine d'activités, par emplacement géographique, par taille, etc.).

L'élaboration d'un indicateur est certes arbitraire et artificielle, mais contrainte par ce dont on dispose dans la réalité. Elle est, en outre, liée à un système donné. En effet, si tous les supports d'expression peuvent *a priori* servir de support de représentation pour restituer l'information significative d'un indicateur, les types d'indicateurs restituables et, par conséquent, utilisables, elle est grandement limitée par les supports disponibles dans l'organisation. Au final, l'élaboration d'un indicateur relève certes d'une démarche intellectuelle mais doit également se plier à un examen de faisabilité : la capacité à trouver l'information, la retranscrire, la conduire, la stocker et l'interpréter utilement sont des conditions essentielles au choix d'un indicateur pertinent. D'après Fernandez (2005), cinq critères incontournables doivent présider au choix d'un indicateur :

- Il doit être utilisable en temps réel (il faut travailler dans le même espace-temps que le système à contrôler).

- Il doit mesurer un ou plusieurs objectifs (les indicateurs seront choisis selon l'unité à piloter, les enjeux sélectionnés et les besoins précis des décideurs).
- Il doit induire l'action (les indicateurs doivent permettre de corriger une dérive, de juger les progrès réalisés et restant à effectuer, mais aussi d'amplifier une action ou de saisir une opportunité).
- Il doit pouvoir être construit (dans le cadre de certaines contraintes).
- Il doit pouvoir être présenté sous une forme qui permette de réduire les efforts d'interprétation (les auteurs comparent cette formalisation à un vrai travail de traduction du sens proposé par le texte original).

Fernandez (2005) propose d'effectuer ces choix d'indicateurs sur la base d'un *brainstorming* collectif, en proposant une liste d'indicateurs pertinents au vu des objectifs fixés, en les ventilant dans une grille puis en affectant une note de 0 à 3 à chacun des critères mentionnés ci-dessus :

INDICATEURS	Temps réel	Objectifs	Action	Constructible	Présentation

Une fois ces exigences « techniques » satisfaites pour le choix et l'élaboration des indicateurs, comment en évaluer la performance ? En effet, dans la mesure où coexistent différents vecteurs et langages du même type d'information et où l'indicateur peut s'insérer de façon plus ou moins fluide entre l'objet d'analyse, son environnement, l'utilisateur et sa finalité, on peut parler « d'économie » ou « d'écologie » (Feisthammel et Massot, 2005, p. 170) de l'indicateur. Parmi les critères d'écologie proposés par les auteurs, nous retiendrons les éléments

suivants (nous avons laissé de côté ceux qui étaient redondants avec la nomenclature de Fernandez, 2005 <sup>(11)</sup>) :

- Pertinence substantielle : l'indicateur donne-t-il une information proche ou lointaine de la situation évaluée ?
- Pertinence stratégique : l'information fournie par l'indicateur apporte-t-elle une réelle aide à la prise de décision ?
- Capacité volumique : l'indicateur permet-il de collecter et de traiter de grandes masses de données concernant de nombreux éléments évalués ?
- Compilation : les données fournies par l'indicateur peuvent-elles être sommées, assemblées, comparées, soit par association, soit par intégration d'autres variables ?
- Couverture : l'indicateur permet-il de renseigner un grand nombre d'éléments de nature proche dans des classes différentes, ou faut-il recréer un indicateur pour chaque classe ?
- Précision : l'indicateur fournit-il un matériau ayant le niveau de finesse attendu – ni trop fin ni trop brut – au regard de l'enjeu ?
- Impact social, opérationnel et fonctionnel : quels sont les effets induits – souhaités ou redoutés – par l'indicateur sur le climat social, la demande de rémunération, la modification des mécanismes de décision, etc. ?

Feisthammel et Massot (2005) ne suggèrent, quant à eux, aucune méthodologie permettant d'effectuer le choix d'indicateurs en fonction de leur écologie mais leur ventilation et notation (par exemple de 1 à 3, comme le suggère Fernandez, 2005) sur la base des critères mentionnés ci-dessus paraît judicieuse ici aussi :

INDICATEURS	Pertinence substantielle	Pertinence stratégique	Conformité politique	Capacité volumique
	Compilation	Couverture	Précision	Impact

(11) Pour la liste complète, se référer à l'ouvrage.

Pour résumer cette partie, certaines questions doivent être résolues en amont de la construction d'un indicateur, en particulier :

- Finalités : quels sont les objectifs (juridiques, sociaux, économiques) recherchés ?
- Usage : à quelles comparaisons ces indicateurs doivent-ils pouvoir donner lieu (nationales, internationales, branches) ; s'agit-il de constater, d'agir, etc. ?
- Lieu : où se trouve l'information utile, où doit se placer l'acteur qui la traitera ?
- Règles de construction : provenance des données (informations stockées, *ad hoc*) ; données qualitatives, quantitatives ; pondération des indicateurs en fonction des priorités d'action ou non ; quelles qualités de l'indicateur privilégier : fiabilité, couverture, précision, etc. ?
- Temporalité : quand l'information sera-t-elle accessible, quelle périodicité choisir pour l'objet lui-même, la prise d'information, le traitement et l'exploitation des données ?
- Acteurs : qui élaborera l'indicateur et, surtout, qui en sera le bénéficiaire ? Quelles sont ses capacités (cognitives, techniques, stratégiques, opératoires, de disponibilité matérielle et psychologique), si déterminantes dans l'usage qui sera fait de l'indicateur ?

### Indicateurs suggérés par les textes de référence

Que nous indiquent les textes de référence au sujet de ces indicateurs ?

**L'AFNOR** donne assez peu d'indications sur la mesure de la diversité pouvant permettre l'obtention du Label Diversité : « *L'organisme doit définir et mettre en œuvre des outils adaptés pour mesurer la diversité quand cela est possible, pour analyser ses pratiques, pour identifier les plaintes (réclamations) internes ou externes provenant de remontées directes et/ou via les partenaires sociaux, des entretiens d'évaluation, des collaborateurs quittant l'organisme. Ces outils doivent garantir la confidentialité et/ou l'anonymat. L'organisme doit évaluer la satisfaction de son personnel en matière de diversité.* » (Label Diversité, AFNOR, Domaine 5 : Évaluation et axes d'amélioration de la politique Diversité).

En revanche, l'AFNOR est beaucoup plus prolixe en matière de recommandations d'organisation et de pilotage en ce qui concerne la Norme Diversité, et donne de nombreux exemples d'indicateurs à ce niveau (pour la liste complète se référer aux annexes). Ses exigences se situent à sept niveaux, dont la dernière renvoie, précisément, à l'exigence de mesurer les résultats obtenus en matière de diversité :

- l'engagement de l'organisme (par exemple, la création d'une instance interne dédiée) ;
- l'implication des partenaires sociaux (par exemple, l'association de représentants du personnel et/ou d'organisations syndicales à la politique de diversité) ;
- la communication interne (par exemple, la valorisation d'actions permettant de faire reculer les pratiques discriminatoires) ;
- la sensibilisation et la formation à la politique Diversité (il s'agit de produire le programme de formation relatif à diverses populations telles le Comité de direction ou les organes décisionnels équivalents) ;
- le processus de Ressources Humaines (par exemple, l'implication du management qui peut être mesurée à travers les comptes-rendus de réunion de calibrage des évaluations des managers) ;
- les relations avec les territoires (par exemple, l'évaluation de l'impact des partenariats à travers les coupures de presse) ;
- **l'évaluation des résultats de la politique Diversité sur la base d'outils de mesure** permettant d'obtenir une photographie de l'organisme à un instant donné et d'appréhender les progrès.

Par ailleurs, le **rapport social** donne également des directives sur la mesure de la diversité. Sur les 35 indicateurs obligatoires devant figurer dans le rapport, 5 sont en lien direct avec la diversité au sens étroit ou

large : effectifs hommes et femmes, effectifs handicapés, participants aux actions de formation par genre, rémunération moyenne annuelle brute des hommes et des femmes et, enfin, effectif en contrat d'alternance (Novethic, 2005). Pour chacun de ces cinq indicateurs, nous mentionnerons deux composantes, à titre illustratif <sup>(12)</sup> :

- Approche globale de la diversité
  - Le président mentionne-t-il l'enjeu Diversité dans son message ?
  - Y a-t-il une photo permettant d'évaluer la diversité de l'exécutif ?
- Diversité liée au genre
  - Taux de femmes dans l'encadrement/le management
  - Existence d'un accord-cadre ou d'entreprise
- Diversité liée à l'âge
  - Mention de l'âge moyen des salariés
  - Mention de la répartition des effectifs par âges
- Diversité liée au handicap
  - Taux de salariés handicapés dans l'effectif
  - Indicateurs sur le recrutement de travailleurs handicapés
- Diversité liée à l'origine
  - Mention sur la nationalité des salariés
  - Mention de plaintes pour cause de discrimination (au niveau Groupe)

Sur la dimension spécifique de l'égalité hommes/femmes, les indicateurs à faire figurer dans le **rapport de situation comparée** pour les entreprises de plus de 300 salariés sont assez détaillés. Trois axes de comparaison sont dégagés :

- les écarts de rémunération,

(12) Pour la liste exhaustive, voir <http://www.legifrance.gouv.fr>

- les évolutions de carrière,
- le degré d'atteinte des objectifs de mixité des emplois, d'organisation du travail et d'articulation vie professionnelle/vie privée.

Concernant les deux premiers axes, nous avons dénombré dix données sexuées, que le guide de réalisation propose d'organiser sous forme d'un tableau croisé par catégorie professionnelle <sup>(13)</sup> (notre tableau se veut synthétique : pour plus de détails, se reporter au texte original <sup>(14)</sup> pages 9, 16 et 53-55). Par souci de synthèse, nous avons fusionné les tableaux concernant ces deux axes comme suit :

Axe 1 : Écarts de rémunération	Axe 2 : Évolutions de carrière
Durée de travail (temps complet, temps partiel)	
Âge moyen	
Ancienneté moyenne dans l'entreprise	
Effectif total au 31/12	
Sexe	
Catégories professionnelles	
Type de contrats (CDD/CDI)	Nombre d'interruptions à 6 mois
Durée moyenne d'interruption	Promotions
Ancienneté moyenne dans la catégorie professionnelle	Nombre moyen d'heures d'actions de formation/salariés/an
Rémunération moyenne ou médiane	Mouvements/an (nombre d'embauches et de départs)

Enfin, le troisième axe d'analyse vise à éclairer les spécificités de la situation féminine dans l'entreprise. L'organisation de certains indicateurs obligatoires, prévus par décret (article D. 2323-12 du Code du travail), vise à faciliter l'analyse au regard des trois objectifs cités ci-dessus (pour la liste des indicateurs à fournir, voir annexe).

(13) Comme pour de nombreuses autres données, les catégories professionnelles doivent être en correspondance avec le bilan social.

(14) [http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Guide\\_RSC\\_aout\\_2008.pdf](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_RSC_aout_2008.pdf)

## Les tableaux de bord de la diversité : enjeux communicationnels et stratégiques

Le Manager de la Diversité a intérêt à aller au delà du bilan social pour concevoir son propre tableau de bord. En effet, le bilan social fait un constat statique annuel, exprime la plupart de ses informations en moyenne et ne permet pas l'action dans la mesure où c'est uniquement un support de communication ; le tableau de bord, en revanche, permet un constat dynamique selon une périodicité choisie, peut adopter toute forme de support exigé par l'information et favorise la proaction (Taïeb, 1996). Mais comment construire ce tableau de bord ? Dans cette partie, nous verrons les enjeux d'un tableau de bord tant communicationnels (la présentation formelle étant essentielle dans le message qu'il s'agit de véhiculer) que stratégiques (le manager de la diversité développant des tactiques de persuasion pour faire avancer son projet).

Tout d'abord, en quoi le tableau de bord renvoie-t-il à une tactique **communicationnelle** ? L'exemple de PSA – qui ne fait pas partie de notre panel d'entreprises – nous semble illustratif à cet égard. Les indicateurs de performance de la diversité exposés dans le rapport de développement durable couvrent trois dimensions (périmètre monde) :

- Un camembert représentant en pourcentage les 10 nationalités non françaises les plus représentées du groupe (assorti d'un commentaire : « 97 725 salariés du groupe, soit plus de 48 % appartiennent à une autre nationalité que la nationalité française. »).
- Un histogramme représentant la pyramide des âges distribuée selon l'effectif brut total ainsi que l'effectif ayant une ancienneté inférieure ou égale à 7 ans (assorti de la seule légende suivante : « Un équilibre existe entre les différents groupes d'âge des salariés. »).
- Un tableau faisant figurer les effectifs bruts du personnel handicapé sur différentes activités du groupe et selon trois zones

géographiques : France, Europe hors France et, enfin, hors Europe (ici, les observations sont un peu plus étayées : « 82 % des salariés handicapés sont des ouvriers, 15 % des Etam et 3 % des cadres. En France, dans la division Automobile, le niveau d'emploi de personnes handicapées, complété par les contrats de sous-traitance avec le secteur dit protégé, représente un taux d'emploi de 8 %, pour un taux incitatif national de 6 % »).

Nous pouvons faire l'hypothèse selon laquelle ces choix – en apparence arbitraires – d'indicateurs (la sélection de 10 nationalités non françaises, le seuil de 7 années concernant la pyramide des âges et la centration sur la division Automobile) révèlent une optimisation des effets désirés à travers l'exercice de communication dans le rapport de développement durable : montrer que l'entreprise est diverse à des fins d'image et de légitimation.

Comme on peut le voir, les indicateurs peuvent revêtir différentes **formes**. Selon Feisthammel et Massot (2005), « Tous les supports d'expression peuvent a priori servir de support de présentation pour restituer l'information significative d'un indicateur ». Citons, de façon non exhaustive, du plus « brut » au plus « figuratif » (avec, par conséquent, un besoin d'interprétation décroissant et une signification croissante) :

- les statistiques,
- les ratios,
- les pourcentages bruts,
- les pourcentages par tranches : à titre d'exemple, l'étude réalisée par Inergie (2009) présente le pourcentage de collaborateurs seniors, habitant en ZUS et handicapés selon quatre tranches : plus de 10 %, 6-10 %, 3-6 % et 0-3 %,
- les calculs de moyenne, d'écart-type, de médiane, etc,
- les couleurs affectées (par exemple, une couleur pour les indicateurs politiques et une autre pour les indicateurs de position),
- les représentations graphiques, icônes (par exemple : ☺ ou ☹),

- la réponse à une question (sous forme de mots ou sous forme binaire : oui, non),
- un commentaire,
- l'interpellation de la part du DRH, durant une réunion d'un Comité de direction, du type « *On prône la diversité, mais il n'y a pas une seule femme ici présente !* ».

Comme on le voit, les supports d'expression pouvant être utilisés dans le cadre de la diversité sont nombreux, allant du quantitatif au qualitatif, du nominal au verbal. Ils peuvent faire appel à l'hémisphère droit du cerveau (chiffres, mots) ou à l'hémisphère gauche (dessin, couleur). On observe aussi que chaque format comporte ses avantages et ses inconvénients, notamment sur la dualité interprétation/signification : à titre d'exemple, un indicateur présenté sous forme de valeur absolue réduit les erreurs d'interprétation mais également la signification de l'information véhiculée. L'approche quantitative d'un phénomène social en facilite le suivi et permet une diffusion plus rationnelle de l'information mais peut être moins éloquente qu'une approche subjective d'engagement. Commenter les chiffres, surtout s'ils sont avantageux, facilite la compréhension d'une réalité souvent impalpable, mais peut autant susciter l'adhésion que la suspicion des lecteurs. L'extrait suivant du rapport de Développement durable de Total en est un exemple éloquent : « *Avec 96 959 collaborateurs représentant plus de 133 nationalités, la diversité est une réalité chez Total. Elle fait aujourd'hui partie intégrante de la culture du Groupe, grâce au plan global lancé en 2003 et encadré par le Conseil de la Diversité* <sup>(15)</sup> » ?

Puisqu'il ne s'agit pas tant de mettre en forme une information existante que de lui donner un sens pour le cerveau qui devra l'exploiter, nous sommes bien dans le champ de la représentation. De ce fait, il peut être intéressant, dans certains cas, de contrarier les usages de support habituels pour générer de la réflexion ou du changement (par exemple, si la représentation dominante est de type graphique dans un milieu où le « quantitatif » est sacré, il s'agira de privilégier des

(15) <http://www.total.com/fr/responsabilite-societale-environnementale>

éléments de type qualitatif). La question à se poser est de savoir si l'indicateur choisi fournit bien du sens, c'est-à-dire une information intéressante au vu de l'enjeu retenu.

Le Manager de la Diversité peut avoir tout à la fois intérêt à afficher à l'extérieur un équilibre entre le nombre de femmes et d'hommes présents dans l'entreprise afin d'attirer un vivier de femmes à haut potentiel et alerter en interne sur l'insuffisance de femmes à des postes de direction ; il peut compiler des indicateurs de nature différente – femmes et seniors – afin de dramatiser le risque de discrimination ; pour contourner une difficulté à collecter de grandes masses de données qui lui seraient pourtant utiles, il peut proposer un indicateur qualitatif sous forme de perceptions – sur la base d'interviews, par exemple – d'acteurs-clé de l'entreprise sur le sujet ; il peut avoir recours à des langages ne suscitant pas d'interprétation (tels que l'utilisation de couleurs) lorsqu'il a besoin d'attirer l'attention et d'encourager une lisibilité immédiate.

En second lieu, en quoi le tableau de bord renvoie-t-il à des aspects **stratégiques** ? Contrairement aux démarches de lutte contre les discriminations, celles qui favorisent la diversité revêtent un caractère volontaire : leur succès dépend donc, entre autres, des stratégies de persuasion développées par les responsables de projets (que nous nommerons dorénavant Managers de la Diversité). Ainsi que le suggère Landrieux-Kartochian (2007), ces acteurs sont en quête permanente de légitimité et s'apparentent aux « *champions* » de *l'innovation organisationnelle dans le sens où leur rôle est de contribuer de façon déterminante à un projet « en promouvant activement et avec enthousiasme son avancée au cours des phases critiques de manière à obtenir des ressources et/ou un soutien actif du top management »* (Grima et Trépo, 2003, p. 24). En cela, il doit se battre sur trois fronts : obtenir le soutien des dirigeants <sup>(16)</sup> pour garantir les ressources

(16) Ceci est d'autant plus vrai que la Direction Générale n'est pas toujours motrice sur le sujet : d'après Guitton, 2006, l'engagement du *leadership* constitue le second score le plus fort en matière d'obstacles en matière d'actions en faveur de la diversité (après la mesure des résultats).

permettant de mener à bien le projet ; convaincre les partenaires du projet, sur la base d'arguments rationnels, de l'impact de la diversité sur la performance de l'entreprise – argument dénommé *business case* – ; enfin, développer des motifs légitimes par rapport à la *culture* de l'entreprise. Pour faire progresser leur innovation, leur projet (diversité, dans le cas qui nous concerne), le champion peut employer quatre stratégies.

Tout d'abord, il doit concentrer son travail de persuasion sur le top management, en usant de justifications rationnelles grâce à la constitution d'un dossier de présentation fondée sur une collecte de données structurées (Dean, 1987) :

- Se saisir d'une plainte effective pour discrimination ou d'une simple menace pouvant provenir, par exemple, de la HALDE, permet de mobiliser le registre rationnel juridique.
- Adecco a financé une étude de grande envergure permettant d'établir des liens entre la diversité (Femmes, Seniors, Personnes Handicapées, Étrangers) et la performance (économies générées pour non-condamnation et non-destruction de valeur, gains engendrés). Montrer les gains concrets dont est porteur le projet Diversité constitue une stratégie clé, notamment en période de crise.

Ensuite, il doit relier le projet aux valeurs, aux idées partagées par les membres de l'organisation (Collins et Moore, 1970). De fait, une entreprise orientée à la différence, traditionnellement diverse facilite donc le travail du référent :

Justifier les efforts de diversification sur la base de la continuité historique et culturelle de l'entreprise, mobiliser un socle de valeurs humaines, facilite le travail de persuasion. « *On fait de la « diversité » depuis très longtemps et on n'a pas de comportement discriminatoire parce qu'il y a une espèce de culture ancrée qui laisse place à tout le monde... Sauf qu'on n'est toujours pas en capacité de rapporter la preuve qu'on n'est pas discriminant. Il y a*

*à mettre en place un certain nombre de procédures et de traçabilité sur nos process RH. Donc, notre grand chantier de l'année, cela va être cela. »*

Il doit, en outre, mettre en place un climat de sécurité psychologique mais aussi de liberté à l'égard de l'environnement pour limiter la peur de l'incertitude (Rowe et Boise, 1974). Il s'agit, en effet, de rassurer la Direction et les collaborateurs sur les risques encourus par une politique Diversité.

- Introduire un salarié handicapé en alternance ou sur un contrat de travail court plutôt qu'un CDI permet de faire prendre conscience du « plus » que cela peut comporter (apport de compétences, amélioration du climat de l'équipe, etc.) tout en rassurant les collaborateurs : « *J'ai recruté une personne handicapée dans le cadre d'un stage d'apprentissage, car il y a alors un moindre risque. L'apprentissage permet aux gens différents d'être découverts dans leurs compétences ; il permet de découvrir que le différent peut être compétent et n'est pas si différent que ça. On aura peur de lui si on l'impose mais si on me dit "s'il te plaît, garde-le", cette peur disparaît. »*

Enfin, il s'agit d'enrôler et de mobiliser des porte-paroles internes ou externes (Callon, 1994) afin de mieux défendre le projet. On retrouve ici la notion de marketing interne, valable dans tout processus de justification stratégique de la politique ressources humaines (Seignour, 1998). De ce point de vue, la formation ou la sensibilisation à la diversité peut constituer un tournant si elle convainc les stagiaires dans la mesure où ils seront susceptibles de changer leur comportement mais aussi d'irriguer l'entreprise d'un maillage de **soutien**.

*« Nous avons formé les RH sous l'angle juridique et avons mis en place une formation à l'intention des managers lors de laquelle nous avons travaillé sur le déni, les représentations, les stéréotypes, les aspects juridiques et des cas pratiques. Ils viennent à contre-cœur mais ressortent enchantés. Ce sont des relais d'information essentiels. »*

La construction et l'utilisation d'indicateurs de mesure de la diversité (qui relèvent d'indicateurs sociaux) font partie des instruments mais aussi des tactiques de persuasion dont le manager de la diversité a besoin pour faire progresser son projet. « *L'atteinte d'objectifs en matière sociale n'est pas uniquement une question de foi. Cela nécessite un objectif précis, un chemin tracé pour progresser et un tableau de bord pour y parvenir.* » (Taïeb, 1996, p. 1). Or, seule une entreprise sur quatre dispose d'indicateurs de diversité dans le cadre de son bilan social (Inergie, 2009, étude effectuée auprès de 1880 entreprises signataires de la Charte, 279 entreprises répondantes <sup>(17)</sup>). Ainsi, la liste des critères obligatoires pour le label « Égalité professionnelle » ou « Diversité » « *s'appuie largement sur la mise en évidence des indicateurs quantitatifs, chiffrés, qui permettent d'observer la situation des hommes et des femmes, de se fixer des objectifs et de mesurer les progrès accomplis. Dans tous les domaines de la diversité, ces indicateurs chiffrés constituent le socle indispensable d'une politique efficace et transparente* » (Sabeg et Charlotin, 2006, p. 121).

En résumé, nous pouvons dire qu'au delà des aspects proprement techniques à prendre en considération dans la construction des indicateurs et tableaux de bord de la diversité (associer indicateurs de moyens et de résultats, distinguer indicateurs de performance et de structure, mixer indicateurs d'alerte, d'équilibrage et d'anticipation, etc.), ceux-ci doivent être construits sur la base des enjeux stratégiques qu'ils doivent servir et des formes adéquates pour appuyer le sens qu'on souhaite donner à la politique Diversité.

(17) État donné que l'échantillon comprend uniquement des signataires de la Charte de la Diversité on peut supposer que le pourcentage d'un échantillon représentatif serait nettement inférieur.

## Le cas particulier de la mesure ethnique

### Mesure de la diversité ethnique et outils de lutte contre les discriminations

Bien qu'au moment de finaliser ce livre blanc, le rapport du COMEDD (Comité pour la mesure et l'évaluation de la diversité et des discriminations) n'a pas encore été publié, écrire sur la diversité sans souligner le cas spécifique des statistiques ethniques nous semble impensable <sup>(18)</sup>. Deux problématiques seront distinguées : la mesure de la diversité ethnique, d'une part, les outils de lutte contre les discriminations, d'autre part. Rappelons que si certains pays autorisent la mesure ethnique <sup>(19)</sup>, la CNIL recommande aux entreprises françaises de ne pas recueillir de données relatives à l'origine raciale ou ethnique (réelle ou supposée) de leurs employés ou des candidats à un emploi dans le cadre de la mesure de la diversité des origines : les données sensibles relatives à l'origine « *raciale (ou ethnique), les opinions politiques, les convictions religieuses ou autres convictions* » ne peuvent être traitées « *à moins que le droit interne ne prévoie des garanties appropriées* » (Article 6 Convention 108 conseil de

(18) Le rapport du COMEDD paraîtra après la publication de ce livre blanc. Ce rapport et nos observations seront disponibles sur le site Internet de l'AFMD au 4ème trimestre 2009.

(19) À titre d'exemple, on trouve en Grande-Bretagne 16 catégories, structurées en 5 groupes, représentant le référentiel « ethno-racial » au niveau public et entreprise (blanc, métis, asiatique, noir, chinois ou autre peuple ethnique). Aux USA, le dernier recensement abordait 14 catégories de race et 4 catégories spécifiques pour l'origine hispanique.

l'Europe). La CNIL estime également que l'analyse de la consonance du nom ou du prénom, de la nationalité ou de l'adresse des personnes à des fins de classement dans des catégories « ethno-raciales » n'est pas pertinente en l'absence d'un référentiel national de typologies « ethno-raciales » et en l'absence d'un lien fiable entre ces données et l'appartenance à une catégorie raciale ou ethnique déterminée. Étant donné que le principe même de la création d'un tel référentiel doit être approuvé par le législateur, les entreprises sont privées d'indicateurs statistiques « ethno-raciaux » publics qui pourraient leur servir de base de comparaison fiable (indicateurs nationaux ou par bassin d'emploi).

Pour ce qui est des outils de lutte contre les discriminations, la CNIL défend la position suivante :

*« Si le rejet d'une candidature à une embauche ou à une promotion peut résulter de discriminations liées à un ou plusieurs élément(s) relatif(s) à la personne (origine, sexe, orientation sexuelle, âge, situation de famille, caractéristiques génétiques, appartenance ou sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, ses opinions politiques, ses activités syndicales ou mutualistes, convictions religieuses, apparence physique, patronyme, état de santé ou handicap), il peut aussi résulter de la prise en compte de critères non discriminatoires (tels que les diplômes obtenus, les compétences professionnelles acquises ou l'ancienneté). C'est pourquoi seule l'analyse statistique croisée de ces différents éléments peut permettre de déterminer le facteur véritablement ou principalement discriminant. La CNIL recommande donc qu'une réflexion soit conduite au préalable dans l'entreprise ou l'administration, en concertation avec les instances représentatives du personnel, pour clarifier les objectifs de la politique de diversité, en référence aux dispositions du code du travail et du code pénal et pour définir la variété des indicateurs à mettre en œuvre pour mesurer la diversité de façon pertinente. Elle recommande que les*

*résultats des études réalisées à cet effet puissent s'appuyer, autant que possible, afin de garantir leur fiabilité, sur le croisement de ces différents indicateurs et non sur l'analyse des seuls indicateurs relatifs à l'origine réelle ou supposée des personnes. »*

## **Deux écoles de pensée**

Sur le sujet des statistiques ethniques, deux écoles de pensée s'affrontent. Leurs partisans (Le Président de la République, Yazid Sabeg, certaines entreprises, sans doute minoritaires) considèrent que la République a échoué à appliquer ses principes et qu'il faut par conséquent mesurer pour agir, voire favoriser la discrimination positive à l'américaine. *« Il n'y a pas de République réelle sans volontarisme républicain. Notre modèle d'intégration a fonctionné durant un siècle. Il se révèle désormais impuissant à réduire les inégalités, quand il ne les aggrave pas. »* (Discours du Président de la République à l'École Polytechnique le 17 décembre 2009). Schnapper (2006) affirme que faire des origines ethniques un sujet tabou, c'est ignorer la réalité et empêcher les politiques de lutter contre les inégalités et discriminations qui s'y rattachent. De ce fait, la mise à disposition de statistiques ethniques relève, d'après elle, de la dynamique démocratique même si elle révèle le recul de l'idée républicaine au bénéfice de la recherche d'égalité. *« C'est parce que la mesure de la diversité ne consiste pas à perpétuer les individus dans un statut différencié (cf. Français d'Algérie), mais à caractériser la perception de soi des minorités visibles, que les statistiques ethniques ne dérogent en rien au principe républicain. Elle cause l'oubli statistique des origines. »* (Sabeg, 2006.) *« Ce n'est pas la mesure des discriminations qui les crée [même si la conscience qu'on en prend contribue à les entériner.] »* (Schnapper, 2006, p. 8). *« L'interdiction de la statistique sur l'origine et/ou la visibilité ethnique constitue pour le traitement de ces discriminations un handicap ou une infériorité de plus, du moins une inégalité supplémentaire. »* (Sabeg et Charlotin, 2006, p. 121).

Ses détracteurs (Fadela Amara, S.O.S. Racisme, la Licra, certaines entreprises, sans doute majoritaires) y voient un danger de repli communautaire et, par conséquent, une menace pour le vivre ensemble dans la tradition républicaine. « *La statistique publique institue des catégories. Les catégories statistiques finissent toujours par devenir des catégories sociales et politiques extrêmement prégnantes.* » (Suesser, 2006). L'origine ethnique touche à l'identité et correspond à une catégorie immanente propre à l'individu dont il ne sortira plus alors que la dimension identitaire est mouvante (20). « *Le qualificatif d'ethnique renvoie à des pratiques qui tiennent autant à des pratiques ou des propriétés des individus qu'à la façon dont ils se définissent (identité) et dont ils sont perçus (identification).* » (Simon et Clément, 2006, p. 19).

Blum (2006) semble dire à peu près la même chose lorsqu'il affirme que les statistiques ethniques n'ont rien à voir avec « l'ethnicité (21) » – car ils sont le fruit des projections du chercheur. Par exemple, mettre Arabes et Berbères dans le même groupe ethnique comme le font plusieurs chercheurs, correspond à l'imaginaire colonial et non à une réalité concrète. Ce type de statistiques est la résultante d'une construction sociale (22). D'après lui, elles reflètent donc un attribut individuel et non une relation alors même que le phénomène de discrimination passe par une relation singulière entre deux individus.

(20) Par conséquent, le fait que Falcoz et Barth (2007, p. 32) classent l'origine ethnique dans les différences à la fois « stables » et « visibles », est discutable : les origines de certains individus ne se voient ni au phénotype, ni au nom ; quant à leur stabilité, elle n'est valable que si on se réfère à l'identité ethnique mais non à l'identification qui, comme on l'a vu, est susceptible d'évoluer dans le temps.

(21) Rappelons que Weber définit l'ethnicité comme le sentiment d'appartenance à une origine commune supposée ou réelle ; celle-ci peut avoir des marqueurs divers : pays, culture, langue...

(22) À titre d'illustration, il suffit de se rappeler que dans le recensement de 1962 on trouve la catégorie de Musulmans Français dans le recensement des colonies c'est-à-dire de la statistique publique française.

Dès lors, il s'agit de s'attacher aux caractéristiques visibles – couleur de peau, accent, prénom (23), etc. – pouvant être l'indice d'une origine en particulier plutôt que de définir des catégories « ethniques » ou « raciales », et ce d'autant plus que les identités que l'on cherche à capturer et à enfermer dans des mesures sont mouvantes dans le temps. Il y a donc un risque de cristallisation et d'enfermement si on place les origines ethniques au même niveau d'analyse que des catégories statistiques plus ordinaires et plus statiques.

Pour notre part, il nous semble essentiel d'être au clair sur l'objectif visé à travers la mesure de la diversité dite « ethnique » : si c'est la lutte contre la discrimination et l'égalité de traitement qui est visée, les attributs doivent porter sur ce qui est proprement visible/lisible par autrui et susceptible de donner lieu à discrimination : faciès, patronyme, accent, etc. Ici, la catégorisation statistique, l'auto-classement ou toute autre méthode visant la vérité des origines nous semble superflue. Plutôt que de demander aux populations susceptibles d'être discriminées comment elles s'auto-classeraient dans une nomenclature existante, il s'agirait de leur demander comment elles pensent qu'autrui les classerait. Si, en revanche, la mesure des origines ethniques visent à accroître la diversité de la main-d'œuvre, c'est bien l'appartenance réelle qui est à rechercher. Or, on met aujourd'hui dans le même « panier » discrimination par rapport à l'origine réelle et par rapport à l'origine supposée. En effet, « *c'est la visibilité (le patronyme et le faciès) qui est à l'origine de la discrimination et non le lieu de naissance.* » (Guitton, 2006, p. 46). « ***On peut être une minorité sans que cela se voie. Il suffit de s'appeler Mohamed et avoir un look blanc comme un Jean Dubois, mais le nom sera un handicap, parce que c'est une personne de troisième ou quatrième génération et qui est française.*** » (Benseddik, colloque de l'ORSE, 2006, p. 25, souligné par nous).

(23) Notons, toutefois que le prénom et le nom ne constituent pas des frontières « dures », contrairement à la couleur de peau ou au phénotype, dans la mesure où certains individus changent leur nom ou donnent un prénom neutre à leur enfant en prévision des difficultés qu'ils auront plus tard.

Selon nous, l'intérêt majeur lié à la mesure de la discrimination et de la diversité réside plutôt dans la prise de conscience qu'il peut susciter : les chiffres aident à ouvrir les yeux sur certaines réalités que les individus tendent à nier. En effet, le sujet des origines dites « raciales » est délicat ; il touche à nos représentations mentales, à nos convictions intimes, voire à notre identité. Aussi adopte-t-on facilement des postures défensives en la matière. « *L'origine ethnique, relevée par le faciès, le nom ou seulement l'adresse (voir les habitants de Seine-Saint-Denis par exemple), reste aujourd'hui un critère de mise à l'écart, quel que soit le niveau ou la compétence d'un candidat. Pourtant cette réalité est très souvent niée, voire même inconsciente dans les pratiques de recruteurs des entreprises. Ils disent agir en toute bonne foi et croient dans l'objectivité de leur méthode. Cette bonne foi est assez difficile à contrecarrer, car elle repose sur des croyances très ancrées.* » (Guitton, 2006, p. 58). Dans son enquête européenne, Guitton (2006) montre que seulement 20 % des entreprises avaient repéré des actes de discrimination. Aussi, lorsqu'on entend « *[la diversité] fait tellement partie de nos valeurs, que l'on ne discrimine pas* » ou « *à compétences, chances égales, donc il est impensable que l'on discrimine* » (Guitton, 2006, p. 50), on peut penser avoir à faire à du déni plutôt qu'à l'absence réelle de discrimination.

Mais s'il s'agit de mesurer pour faire prendre conscience, ne nous trompons pas de cible : plutôt que d'estimer la proportion de salariés issus des minorités ou le processus discriminatoire, ne vaut-il pas mieux jauger le processus même de discrimination (ou plutôt les processus car chaque motif de discrimination renvoie à des processus psychiques distincts, comme nous l'avons vu) ?

### **Méthodes de recueil des données sensibles**

Les partisans de la mesure ethnique proposent des méthodes de capture d'informations assez divergentes. Sabeg (2006) suggère de mettre l'accent sur les perceptions subjectives et non l'origine

objective : plus proches de la réalité, elles permettent en outre de la dépasser. « *Il faut selon moi renoncer au critère de l'origine, car tout d'abord il stigmatise et perpétue le statut de migrant de l'individu. Or, l'oubli des origines est fondamental dans la relation migrant avec le modèle socioculturel dominant (...). Les minorités visibles sont le plus souvent nées en France. La recherche d'une ascendance étrangère trahit en fait un désir de les maintenir dans un statut allogène.* »

Simon et Clément (2006, p. 66) affirment, quant à eux, que la définition de groupes-cibles, la création de méthodes d'enregistrement de l'origine et leur acceptabilité par les enquêtés est essentielle pour avancer sur le sujet. Les résultats de l'enquête menés par les chercheurs montrent notamment que :

- L'ascendance et l'origine déclarée ne convergent pas nécessairement.
- Les catégorisations ethno-raciales proposées produisent un taux de couverture satisfaisant (i.e. que la majorité des enquêtés ont pu s'auto-classer).
- Les catégorisations ethno-raciales proposées n'ont pas fait l'objet d'un rejet lorsqu'il s'agissait de faire avancer la connaissance mais leur utilisation par des entreprises ou administrations est refusée.
- La position dans la nomenclature ethno-raciale peut s'inférer à partir de l'origine géographique.
- Dans le cas des métis, la catégorisation ethno-raciale rencontre des limites importantes.

Ils montrent qu'on peut construire des catégories ethniques sur deux bases différentes : mesure « objective » (lieu de naissance et nationalité des ascendants) et/ou « subjective » (auto-classification dans des

catégories ethniques). Selon Silberman (2006), il s'agit de « proxy » de l'origine, c'est-à-dire d'indicateurs démographiques et juridiques qu'on peut considérer comme « objectifs » mais qui ne reflètent pas nécessairement la façon dont un individu se définit, notamment s'il appartient à la « troisième génération » : il peut avoir un seul grand-parent immigré et se raconter par cette appartenance, comme il peut en avoir deux sans que cela ait une quelconque signification pour lui. On observe, par exemple, que les jeunes d'origine maghrébine se sentent discriminés sur la base de leur nom et de leur couleur de peau tandis que les Africains sub-sahariens se sentent avant tout discriminés sur cette dernière (enquêtes Générations du Cereq) ; deux ans après l'enquête de Simon et Clément (2006), qu'observe-t-on ? Ces individus sont plus en situation de chômage que les autres, comme si ces représentations induisaient un comportement de repli de leur part (prophétie auto-réalisatrice).

Enfin, Cédiey (2007) suggère trois approches pour enregistrer l'origine :

- le pays de naissance, la nationalité de l'individu, des parents et des grands-parents,
- les origines géographiques larges (Maghreb, Afrique, Europe, Asie, France) et fines (Algérie, Mali, Pologne, etc.),
- l'origine ethno-raciale (« blanc », « noir », « arabe ou berbère », « asiatique » et « sous-continent indien »).

### Invitation à la prudence...

En tant que statisticien, Raoult (2009) nous invite à la prudence concernant la mesure de la diversité (à laquelle il préfère, à raison, le concept d'analyse des discriminations) et ce, à plusieurs titres.

Tout d'abord, la notion de « diversité » a perdu de son acuité pour

devenir un **mot-valise**, un mot emblématique, chargé de connotations positives. Un « étrange glissement sémantique » l'a fait passer de son sens premier – le caractère multi-ethnique et multi-culturel de la société française – à un sens second : les franges de la population qui se distinguent de la population dite « de souche » par leurs différences dites « visibles ». De ce fait, on ne sait plus très bien de quoi on parle quand on évoque la préoccupation de promouvoir la diversité : s'agit-il de donner leurs chances à des personnes victimes de préjugés (liés par exemple à leur couleur de peau ou leur accent) ou de rapprocher le taux de présence de certaines catégories d'individus subissant des discriminations des taux moyens nationaux ? Par conséquent, il s'agit de se défier d'un concept (la diversité) qui sert volontiers une idéologie consensuelle et élastique (le « diversitisme », comme l'appelle Raoult).

Ensuite, le chercheur nous invite à voir dans le souci de mesurabilité de la diversité une démarche légitime, certes, mais aussi **suspecte** car « appuyée sur une fascination du quantitatif <sup>(24)</sup> », voire « pernicieuse au regard de la démocratie » dans la mesure où les autorités politiques ou économiques essaient d'asseoir leur pouvoir sur des « montagnes de chiffres », qu'ils soient rétrospectifs ou prospectifs, issus de recueils de données rigoureux ou truqués. Or, non seulement les statistiques ne sont pas une condition *sine qua non* de la démarche scientifique mais elles peuvent, *a contrario*, y nuire si le langage qui les accompagne n'est pas intelligible et que leur cible n'est pas éduquée à la vigilance face à leur usage.

En troisième lieu, il nous exhorte à sortir de la **confusion** existant aujourd'hui entre l'enregistrement individualisé qui permet d'agir

(24) Cette obsession du chiffre se voit, notamment au fait que si l'attention portée aux outils statistiques n'occupe qu'une place mineure parmi d'autres préoccupations relatives aux politiques correctives, c'est pourtant elle qui est invariablement soulignée dans les résumés ou titres de presse dédiés au sujet. À titre d'exemple, le rapport de Yazid Sabeg consacre quatre pages à la mesure de la diversité mais le tiers de l'article du *Point* du 10 avril 2009 (d'après cet article).

à l'encontre des cibles et l'information statistique dans laquelle les individus ne sont pas identifiables, mais aussi entre les données exhaustives dégagées *via* les recensements et les résultats de sondages dont les textes de lois affirment en France, qu'ils seraient anonymes. Pour autant, Raoult n'exclut pas qu'une légitimation des catégories ethniques, même si elles sont anonymes, puisse aboutir à terme à leur recensement (c'est ce qui s'est, par exemple, produit au Royaume-Uni qui dispose d'une classification ethnique depuis 1991 alors qu'elle ne faisait que s'interroger sur le sujet dans les années 80).

Sur le plan terminologique, le vocable « ethnoracial » constitue un **compromis insatisfaisant** dans la mesure où il est largement reconnu que la « race » est un concept vide de sens – *a fortiori* si on cherche à l'approcher par les caractéristiques visibles – et où le mot « ethnique » renvoie, pour l'essentiel, à des caractéristiques culturelles qui ne se résument pas aux facteurs visibles dont on voudrait évaluer l'impact sur des discriminations subies.

En ce qui concerne les nomenclatures, celles adoptées en France sont fortement déterminées par des caractéristiques historiques, sociales et politiques. Dès lors, le principe de stabilité des indicateurs statistiques ne peut être respecté alors qu'il constitue une condition importante de leur utilisation, mais aussi de leur capacité à être **comparés** au niveau européen – alors même que cet argument est souvent cité pour justifier l'évolution de la législation française (25).

L'aspect méthodologique de **recueil de données** est également problématique. Tant l'approche par le « ressenti d'appartenance » – recommandée par la proposition de loi Pau-Langevin – que celle par les réponses stéréotypées – proposée dans l'enquête TNS-SOFRES – soulèvent des difficultés : la première conduit à accroître le pourcentage

(25) À titre d'exemple, la classification britannique qui subdivise la catégorie « Asie » en « Indien, Pakistanais, Bangladaïsi et tout autre origine asiatique » sans y inclure les Chinois, se fonde sur la façon dont les communautés se reconnaissent entre elles : il s'agit bien d'une construction politique qui n'aura sans doute pas les mêmes échos dans un autre pays.

de personnes amenées à se plaindre de discrimination ; la seconde propose des typologies susceptibles d'être peu pertinentes.

Enfin, Raoult souligne les **dérives** potentielles liées à l'utilisation des résultats de ces démarches qui relèvent, *in fine*, davantage du politique que du scientifique, tant dans le domaine public qu'au niveau des **entreprises** : « *Pour relever si en tel ou tel lieu (par exemple parmi les cadres d'une entreprise) les taux de présence de telle ou telle catégorie susceptible d'être "discriminée" sont anormalement bas, il va falloir, localement, identifier ces personnes ; peut-on être certain que, même s'il est affirmé que ceci se fera sur la base du volontariat, l'atmosphère de ce lieu se prêtera à cette procédure et que certains des intéressés ne craindront pas d'en subir les conséquences préjudiciables ?* ».

Au final, la question de la mesure ethnique si elle doit être autorisée, ne semble pouvoir être appréhendée qu'à partir d'une approche multidimensionnelle, combinant des questions sur les filiations, les appartenances subjectives, les parcours, les comportements et les contextes. Il n'est pas besoin, du moins dans un premier temps, de statistiques ethniques pour permettre à une entreprise de mener, à partir de ses fichiers de gestion, une enquête sur les caractéristiques induisant la discrimination de leurs salariés. L'histoire de vie semble donc tout particulièrement appropriée comme méthode d'enquête pour capturer au plus près ce genre de données. Mais ne peut-on penser, comme le fait Raoult (2009), que les mesures anti-discriminatoires auront moins de portée, en terme de prise de conscience et d'effets concrets, que « *celles apportées par ailleurs par des analyses fondées sur les handicaps dus à l'origine géographique, à la langue pratiquée en famille, à la localisation du domicile et surtout au niveau de revenu familial, toutes variables dont on sait combien elles sont corrélées avec ce qui pourrait être déclaré comme "minorité visible"* » ? Plus grave, le fait de se concentrer sur la discrimination à l'encontre des minorités visibles risque, *a contrario*, d'éclipser les vraies priorités d'actions, à savoir celles qui visent le cadre scolaire, les quartiers défavorisés ou l'aide sociale.

## La pratiques des entreprises

### **Etat des lieux des indicateurs mis en place par objectif, population, moyens et résultats**

D'après Blavier et Joyeux (2008), 70 % des entreprises interrogées par eux utilisent des indicateurs. 93 % d'entre elles le font pour le recrutement, 78 % pour la rémunération, 63 % pour la formation et 59 % pour l'évolution professionnelle. En revanche, seules 26 % d'entre elles s'appuient sur des indicateurs pour l'évaluation professionnelle et 22 % pour le dialogue social. Même si l'échantillon de l'étude est faible <sup>(26)</sup>, il nous semble que ces données offrent des éclairages intéressants qui complètent nos propres observations au sein de la commission « Mesure de la diversité » de l'AFMD.

Tout d'abord, quelles sont les attentes des entreprises ? 90 % d'entre elles ont deux types d'attentes en matière d'indicateurs : mesurer l'impact sur les populations susceptibles d'être discriminées et sur la performance de l'entreprise.

Concernant les populations suivies à travers ces indicateurs, les hommes/femmes et personnes handicapées sont suivies par les trois quarts des entreprises quand un peu plus de la moitié mènent des actions en faveur des seniors et un peu moins de la moitié en faveur des populations issues des quartiers sensibles. Concernant l'origine,

<sup>(26)</sup> Sur 1700 entreprises à qui un questionnaire en ligne a été adressé, 75 ont répondu de manière complète.

seules 33 % d'entre elles ont mis en place des indicateurs de suivi. Parmi les entreprises utilisant des *indicateurs de moyens*, 70 % utilisent des programmes de formation et mesurent le nombre des collaborateurs sensibilisés ; près de la moitié mène des actions de promotion de la diversité, comptabilise le budget alloué à ces actions et à la mise en place d'une structure dédiée à la diversité. D'autres indicateurs de moyens sont utilisés : baromètre qualitatif, nombre et nature des accords de partenariat, rapport de situation comparée pour le genre, sensibilisation des recruteurs (internes ou externes).

Parmi les entreprises utilisant des *indicateurs de résultats*, les deux tiers disposent des éléments suivants : la répartition par statut et niveau de poste, le nombre et la nature des embauches, les taux de promotion. Viennent ensuite la répartition par niveau de rémunération (52 %), l'identification des populations à potentiel (43 %), le taux de maintien dans l'emploi (30 %). Enfin, un très faible nombre d'entreprises connaissent leur taux de recrutement et de promotion des travailleurs handicapés (7 %), leur répartition des populations au sein des emplois en relation avec la clientèle (7 %) et le taux de formation par type de population (4 %).

Parmi les entreprises qui utilisent des indicateurs (de moyens et/ou de résultats), la grande majorité les affine par les critères du genre et du handicap ; près d'un tiers le fait par les critères de l'âge et du quartier ; moins de 15 % le font par origine <sup>(27)</sup>.

Pour recueillir les données alimentant leurs indicateurs, 96 % des entreprises font appel aux outils de *reporting* RH, la moitié d'entre elles a recours à un baromètre ou à une enquête sociale et un quart d'entre elles fait appel à une expertise extérieure.

Enfin, la communication des indicateurs est essentiellement faite en

(27) L'enquête ne mentionne pas à notre connaissance ce que couvre ici le mot « origine ».

interne, soit à l'ensemble des collaborateurs (dans les deux tiers des cas), soit de façon restreinte (un peu plus de la moitié). Seul un quart des entreprises interrogées communiquent leurs indicateurs vers l'extérieur, dans le cadre d'une communication institutionnelle.

Les indicateurs sont essentiels, nous l'avons vu, à la logique de progrès en matière de diversité. Mais comment passer du choix et de la construction des indicateurs à leur pilotage ? Si une organisation sur deux a nommé un chef de projet « Diversité » (Guitton, 2006), le positionnement du dossier se fait généralement au niveau de l'une des directions suivantes au sein de l'entreprise : Direction Générale, DRH ou Direction du développement durable. D'après l'enquête réalisée par Guitton (2006) cela représente respectivement environ 50 %, 30 % et 20 % des cas <sup>(28)</sup>. Or, le choix, qui a par exemple été opéré par Gaz de France, de relier diversité et développement durable « *ancrer plus fortement la diversité dans le projet d'entreprise. Les liens entre développement durable et lutte contre les discriminations sont encore peu fréquents. Alors que la lutte contre les discriminations est posée comme une des clés du développement durable, dans les faits, les services de développement durable sont peu liés aux services qui gèrent la diversité.* » (Guitton, 2006, p.52).

## La pratiques des entreprises de l'AFMD

### Objectifs visés par elles

Si la lutte contre la discrimination se situe, pour l'essentiel, dans une logique de conformité et d'évitement de risque, la politique de diversité, elle, est censée produire une forme ou une autre de performance (innovation, performance boursière, sociale, *business*, utilisation interne de la contribution AGEFIPH, etc.). S'il était démontré

(28) Il faut néanmoins prendre ces données avec prudence, d'une part parce que l'échantillon d'entreprises est faible et, d'autre part, parce qu'elles ne correspondent pas nécessairement à ce que nous avons observé puisque les Managers de la Diversité membres de l'AFMD sont majoritairement rattachés à la DRH.

que la diversité ne produisait aucune forme de performance ou même qu'elle conduisait à certaines formes de contre-performance, la recherche d'indicateurs de diversité serait-elle aussi active parmi les entreprises ? Il est permis d'en douter. C'est donc bien dans cette logique de performance que les indicateurs prennent tout leur sens. Il suffit, pour s'en convaincre, d'observer les objectifs cités par les entreprises pour motiver la recherche d'indicateurs pertinents. Le tableau ci-dessous a été constitué à partir d'un tour de table sur la question suivante : parmi les types de performance cités, d'ordre économique ou social, lesquels poursuivez-vous à travers la mise en place d'indicateurs de la diversité ? Précisons qu'il s'agit d'un échantillon représentatif de l'ensemble des réponses faites par les entreprises du panel :

		Entrep 1	Entrep 2	Entrep 3	Entrep 4	Entrep 5
Performance Economique	Commerciale	✓	✓	✓		✓
	Créativité/ Innovation		✓	✓	✓	
	Perf. Financière	✓	✓			✓
	Rétention talents		✓	✓	✓	✓
	Réponse aux demandes des parties prenantes	✓	✓		✓	
	Amélioration des prises de décision		✓			✓
Performance sociale	Mobilisation des salariés	✓			✓	
	Santé émotionnelle	✓				

Sur un plan plus opérationnel, les entreprises cherchent, *via* quelques indicateurs pertinents, à établir un état des lieux, à mesurer des tendances prospectives, à se comparer à d'autres entreprises, à un bassin d'emploi, aux objectifs édictés par les référentiels légaux, à aider les décideurs à hiérarchiser leurs priorités d'action :

- Mesure des progrès réalisés et comparaison avec d'autres entreprises : « *nous voulons rendre visibles les améliorations faites en matière de diversité et évaluer les progrès réalisés* » ; « *nous voulons favoriser le Benchmarking avec d'autres entreprises* ».
- Se conformer à la loi et réduire les risques de discrimination : « *on se réveille quand la pub est négative pour pouvoir répondre aux analystes financiers* » ; « *la discrimination fait partie des risques opérationnels majeurs du groupe ; il s'agit donc de faire remonter toutes les actions permettant de prévenir cela, des Etats-Unis, du Canada, de partout* ».
- Avoir un *reporting* social mondial homogène : « *aujourd'hui on a des indicateurs agrégés au niveau international mais nous ne connaissons pas la réalité locale* ».

Nous avons néanmoins souhaité, lors d'un tour de table, entrer davantage dans le détail des objectifs recherchés *via* la mesure de la diversité, en précisant le public visé, qu'il soit interne ou externe. Le tableau suivant résume les réponses obtenues (liste non exhaustive) :

Mesurer la diversité : pour quoi, pour qui ?	
Pour qui	Pour quoi
Comité Exécutif/Président	Visibilité sur les dimensions-« clés »
Communication interne/R.H	Lutter contre la discrimination
Agences de notation sociale, cabinets	Audit des processus
Communication externe	Image sociale
Managers opérationnels	Pilotage de la diversité
Marketing	Encourager des recrutements diversifiés
Grand public	Image
État/partenaires sociaux	Logique de partenariat
Syndicats professionnels	Dialogue social
Associations	Réputation
Investisseurs	Bilan social
Clientèle (B to B, B to C, prospects)	Encourager la fidélisation

### Les facteurs pris en compte pour déterminer les indicateurs à suivre

Une des premières questions que se posent les entreprises de l'AFMD est celle du périmètre des indicateurs à mettre en place. En premier, quel périmètre géographique couvrir pour celles qui opèrent en dehors de la France : la France seule ou la France et l'international ?

Une des entreprises de notre panel explique bien en quoi il est complexe d'obtenir des chiffres à l'international :

*« En ce qui concerne le sujet du handicap (...) on a beaucoup travaillé avec nos RH dans les différents pays : il n'y a aucune loi pareille... C'est sûr que les chiffres peuvent aider, mais si la base de compter n'est pas la même d'un pays à l'autre et la définition du handicap n'est pas la même – une personne handicapée, ce n'est pas la même chose pour un Anglais, un Espagnol... »*

Si on opte pour des indicateurs à l'international, on s'ouvre au problème du choix des indicateurs. Choisir des indicateurs différents

en fonction des pays rend difficile toute comparaison entre pays. A *contrario*, s'aligner sur le plus petit dénominateur commun conduit potentiellement à avoir des indicateurs ayant une faible couverture.

*« On constitue les chiffres de la diversité au fur et à mesure parce que là, à l'évidence, pour aller plus loin, il faut qu'on fonctionne zone par zone, voire pays par pays, parce qu'il y a un certain nombre de chiffres provenant d'ailleurs qu'on a le droit de tenir ou pas. En France, on ne peut rien produire. Par conséquent, au niveau groupe je ne peux rien dire (...). Si je dois mener une politique « monde », je dois m'aligner sur le plus petit commun dénominateur pour ne pas être dans l'illégalité par rapport à d'autres pays. Donc, au niveau reporting et chiffres « monde », très vite on se heurte à des obstacles de cette nature. »*

Un autre périmètre à prendre en considération concerne les domaines à analyser en fonction des cibles prioritaires définies par l'entreprise. En effet, toutes les entreprises de notre panel travaillent sur le genre, le handicap et l'âge <sup>(29)</sup> et ce sont ces domaines sur lesquels focalisent les entreprises dans la construction de leurs indicateurs. Les autres domaines qui sont investis, mais dans une moindre mesure, sont la nationalité, le dialogue syndical, la résidence (notamment pour les ZUS) ou l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (à cause de son influence sur le domaine du genre <sup>(30)</sup>), mais la plupart d'entre elles se concentrent sur des dimensions qui ne posent pas de problème particulier de mesure, pour lesquelles les dispositifs réglementaires sont les plus développés ou qui sont rattachés à une incitation financière (nous pensons en particulier au handicap <sup>(31)</sup> et, depuis 2009, aux seniors).

(29) Nous reviendrons ultérieurement sur le cas spécifique de l'origine ethnique.

(30) Une entreprise effectue également un travail important concernant les personnes issues des DOM.

(31) Rappelons que les travailleurs handicapés doivent représenter 6% des effectifs totaux ; sinon l'entreprise doit verser une contribution à l'AGEFIPH.

L'orientation de la politique de l'entreprise a aussi une incidence sur les indicateurs : s'oriente-t-on plutôt vers une politique de non-discrimination (ou d'égalité de traitement) ou davantage vers une politique Diversité ? L'exercice n'est pas simple quand on sait que la frontière entre les deux n'est pas étanche. Certaines entreprises de notre panel affichent une politique de non-discrimination, d'autres défendent davantage une politique Diversité et certaines se positionnent sur les deux à la fois.

Quand on regarde les indicateurs utilisés dans une politique Diversité, contrairement à une politique de non-discrimination, on est confronté à un problème récurrent que nous avons abordé dès le début de ce livre blanc, à savoir, la difficulté à définir le mot diversité :

*« La diversité n'est pas une définition juridique, c'est un concept. Moi, je dirais que c'est une philosophie, c'est un comportement, c'est une attitude, c'est une ouverture aux autres, c'est une acceptation de l'autre. »*

Si on accepte cette définition, comment mettre en face des indicateurs pertinents ? N'est-ce pas pour cette raison qu'aux questions posées sur les indicateurs de la diversité, les entreprises répondent généralement avec des indicateurs de non-discrimination ? Comment imaginer des indicateurs permettant de mesurer la diversité ? Certains nous ont très clairement affirmé que la diversité ne se mesurait pas, du moins si on attend d'un indicateur qu'il soit chiffré (ce qui, comme nous l'avons vu n'est pas une nécessité).

### Les difficultés rencontrées

Nous avons vu qu'il n'est pas toujours aisé de déterminer quels indicateurs suivre. Une fois ce travail effectué, encore faut-il aller à la pêche des informations requises. Dès nos premiers entretiens, il est très clairement apparu que les systèmes d'informations (SI) des

entreprises n'ont pas été conçus dans le but d'obtenir des informations sur la diversité, comme en témoignent plusieurs entreprises :

*« Le Système d'Informations, c'est une limite à la production de l'information concernant la diversité. »*

*« Dans une entreprise comme la nôtre, dès qu'on parle « chiffres », c'est un vrai défi. »*

*« On a eu un gros travail de définition des indicateurs, de mise en place de protocole parce que notre système d'informations est ancien. Il ne contient pas toujours toutes les données nécessaires à ce que l'on souhaite voir publier. Donc, un gros travail de mise à plat, de croisement, d'organisation interne, même, sur le sujet avec différents comités, etc. »*

Même si certaines informations recherchées se trouvent dans des rapports obligatoires comme la situation comparée femme-homme ou le bilan social, chaque entreprise a été obligée de monter des systèmes *ad hoc* pour cette problématique. Toutes les entreprises avec qui nous avons parlé ont passé beaucoup de temps à collecter les informations :

*« Cette grande étude statistique a quand même pris un an et demi parce que le système d'informations est quand même assez gros. »*

Une autre difficulté réside dans la définition même des termes, qui a évidemment une incidence sur les indicateurs. Par exemple, si une entreprise veut travailler sur une politique à destination des seniors, la première chose à faire est de définir le terme « seniors ». Malgré l'existence de certaines définitions dans des textes officiels, l'exercice n'est pas facile :

*« Pour nous, les seniors c'est 55 ans parce qu'avant on estime*

*que... voilà. Donc, on prend, nous, l'indicateur référence INSEE. Pour l'INSEE, c'est 55 ans. »*

*« On était parti sur les plus de 45 ans, mais là, on va faire des tranches d'âges un peu plus fines. »*

Une fois décidé quels indicateurs une entreprise veut suivre, elle n'est pas toujours en mesure de les comparer à d'autres entreprises, en France ou à l'international, parce qu'elle n'utilise pas nécessairement la même définition que d'autres entreprises mais aussi tout simplement parce que peu d'entreprises divulguent leurs chiffres.

Cela nous amène, sans doute, à la plus grande difficulté rencontrée par les entreprises : le manque de recul.

*« C'est un peu pour nous l'année zéro du développement des indicateurs propres à la diversité, même si, l'an dernier, on a déjà amorcé un peu les choses. »*

*« Là, on est vraiment à un tournant. (...) avec l'audit qu'on a fait et les autres améliorations qui vont forcément nous faire ouvrir de nouveaux indicateurs, de nouveaux suivis.»*

Pour le dire autrement, nous sommes actuellement au milieu du guet. Les entreprises les plus avancées sur le sujet des indicateurs n'en sont qu'aux débuts et l'année 2008 représente pour la plupart de ces entreprises la première vraie année de mise en place des indicateurs. Il leur faudra du temps pour être certaines d'être sur la bonne voie. En cela, la section du livre blanc sur les pistes d'amélioration envisageables représente notre tentative de remplir ce vide en attendant le retour sur expérience des pionniers en matière d'indicateurs de la diversité.

## Le cas spécifique des « statistiques ethniques »

Nous avons déjà vu en quoi les statistiques ethniques posaient un problème dans la mesure de la diversité. Aucune des entreprises avec qui nous avons parlé ne s'est positionnée en faveur de ces statistiques. Le premier argument à son encontre est simple et incontestable : *« On n'a rien sur les origines ethniques parce qu'on ne peut pas. »*. Ensuite intervient une question de valeurs, soit de l'entreprise soit du Manager de la Diversité, soit des deux : *« Cela ne me semble pas répondre à la question des discriminations et c'est contraire à la culture égalitariste de l'entreprise. »* ; *« Cela me gêne (...). Cela me fait un peu peur. »* ; *« Le fait de vouloir compter/mesurer la diversité ethnique peut créer des risques. »*. Très liée à la question des valeurs vient celle de la culture : *« C'est contraire à la culture française. »* ; *« Je ne suis pas réticente. C'est la France profonde qui est réticente. »*. Ce positionnement est intéressant car le même raisonnement permet aux mêmes gens d'accepter des statistiques ethniques dans des pays où ceux-ci sont acceptés culturellement : *« Quand je vais en Angleterre, je trouve que ça correspond à leur histoire, à la façon dont la population britannique s'est constituée. »*.

En outre, comme nous avons vu précédemment, il y a souvent confusion entre les notions « d'origine ethnique » et de « nationalité ». Ce n'est pas parce qu'un collaborateur est d'origine non-française qu'il fait partie d'une minorité visible. *A contrario*, ce n'est pas parce qu'un collaborateur a la nationalité française qu'il est forcément blanc de peau. Or, en évoquant la problématique de l'origine ethnique, il est encore courant d'entendre qu'une entreprise n'a pas de problème sur l'origine car elle recrute des collaborateurs du monde entier ou que l'on peut toujours mesurer la nationalité. Cette confusion rend tout progrès sur le sujet difficile.

## Quel type d'indicateurs utilisent les entreprises ?

Précisons tout d'abord que notre échantillon est relativement petit, car comme nous l'avons dit à plusieurs reprises, la plupart des entreprises sont en train de construire leurs indicateurs et ceux qui existent sont, pour la plupart, tirés des accords.

« *C'est en cours. Les principaux indicateurs aujourd'hui qui sont en place sont les indicateurs prévus par les accords : dans l'accord sur les travailleurs handicapés et l'accord sur l'égalité professionnelle hommes/femmes (...) on va acquérir de nouveaux indicateurs.* »

Nous pouvons, néanmoins, tirer de notre étude de terrain un certain nombre de conclusions. Tout d'abord, nombre de ces indicateurs sont des données brutes – c'est-à-dire qu'ils ne sont ni croisés avec une dimension de la diversité ni rapportés à une population cible, ce qui permettrait d'obtenir un *ratio* –, ce qui en limite la pertinence. La pyramide des âges sans autre forme d'analyse en est un bon exemple.

Si on reprend la grille d'analyse des indicateurs développée ci-dessus, nous pouvons dire qu'une grande partie des indicateurs qui nous ont été fournis sont des indicateurs de résultats et, en sous-catégorie, des indicateurs de structure. Par ailleurs, ce sont des indicateurs qui décrivent davantage la non-discrimination que la diversité (ce qui n'est pas étonnant puisque la non-discrimination est un passage obligé avant de développer la diversité et que seule la non-discrimination est clairement définie et délimitée). Ensuite, la totalité des indicateurs sont des indicateurs d'équilibration. Nous pensons que certains des indicateurs recensés peuvent être également utilisés comme indicateurs d'alerte ou d'anticipation, mais qu'il est difficile pour une entreprise de les utiliser ainsi tant qu'elle n'a pas de *benchmark*, interne ou externe.

(32) Pour mémoire, voir plus haut pour les définitions des indicateurs de résultat et d'équilibration.

Nous listerons ci-dessous les indicateurs du type décrit ci-dessus qui nous paraissent les plus pertinents/intéressants, c'est-à-dire des indicateurs de résultats/structure, d'équilibration <sup>(32)</sup> et qui analysent la (non-)discrimination :

- Répartition effectifs H/F par CDD/CDI, CSP, classif CCE (pp. 2-3) avec âge moyen.
- Répartition rémunérations H/F.
- Répartition des effectifs de chaque population sensible en fonction des rémunérations mensuelles nettes.
- Rémunérations mensuelles moyennes et médianes nettes des populations sensibles.
- Augmentations individuelles payées au cours de l'année.
- Parts variables payées au cours de l'année.
- Nombre de femmes dans les 10 + hautes rémunérations.
- Équilibre des recrutements en CDI « *rapport entre candidat(e)s et embauché(e)s* ».
- Répartition effectifs par CSP et tranche d'âges.
- Répartition des formations par âge, CSP et sexes.
- Somme du nombre de femmes encadrants présentes le dernier jour de chaque mois sur la période de référence, divisée par le nombre de mois.
- Somme du nombre d'employés handicapés présents le dernier jour de chaque mois sur la période de référence, divisée par le nombre de mois.
- Nombre de femmes dans le comité de direction/total.
- Nombre de femmes N-1 du DG.
- Pourcentage de femmes parmi les cadres.
- Pourcentage de femmes au comité exécutif.
- Pourcentage de femmes au G100.
- Pourcentage de femmes parmi les cadres à potentiel.
- Pourcentage de femmes parmi les postes clé du groupe.
- Pourcentage de femmes parmi les nominations HC.

- Pourcentage de femmes parmi les expatriés recensés dans GRH Monde.
- Nombre de collaborateurs handicapés.
- Nombre de personnes handicapées à la suite d'accidents du travail intervenus dans l'entreprise.
- Le pourcentage de femmes promues est égal au pourcentage de femmes au niveau avant promotion.
- Répartition des promotions des populations sensibles.
- Nombre de nouvelles reconnaissances de travailleurs handicapés.

Le tableau ci-dessous reprend les indicateurs répertoriés où une des dimensions diffère de la norme résultats/structure, d'équilibration et qui analyse la (non-)discrimination.

Exemples d'indicateurs	Enjeu	Caractéristiques des indicateurs construits	
		Type d'indicateurs	Nature des indicateurs
<b>ÂGE</b>			
Départs par catégorie hiérarchique et par âge	Non-Discrimination	Résultats (performance)	Équilibration
Embauches de l'année : répartition par catégorie hiérarchique et par âge (+45 ans et + 55 ans)	Non-Discrimination	Résultats (performance)	Équilibration
Nombre de candidatures reçues par l'entreprise dans l'année : répartition par âge (+45 ans et + 55 ans)	Non-Discrimination	Résultats (performance)	Équilibration
Embauches de l'année : répartition par niveau de diplôme et par âge (+45 ans et + 55 ans)	Diversité	Résultats (performance)	Équilibration
Nombre de salariés de plus de 55 ans formés par niveau hiérarchique et pas tranche d'âge	Non-Discrimination	Résultats (performance)	Équilibration
Nombre de salariés de plus de 45 et 55 ans promus dans une catégorie supérieure (avec une répartition par âge)	Non-Discrimination	Résultats (performance)	Équilibration
Nombre de salariés de plus de 45 ans et 55 ans ayant bénéficié d'une augmentation individuelle (avec une répartition par niveau de classification et par âge)	Non-Discrimination	Résultats (performance)	Équilibration
Nombre de collaborateurs recrutés ayant plus de 45 ans	Égalité des Chances	Résultats (performance)	Équilibration
Nombre de collaborateurs recrutés ayant plus de 50 ans	Égalité des Chances	Résultats (performance)	Équilibration

Exemples d'indicateurs	Enjeu	Caractéristiques des indicateurs construits	
		Type d'indicateurs	Nature des indicateurs
<b>GENRE</b>			
Répartition salariés H/F promus par classification	Non-Discrimination	Résultats (performance)	Équilibration
Répartition salariés H/F temps partiel promus par classification	Non-Discrimination	Résultats (performance)	Équilibration
Répartition H/F formation professionnelle par CSP	Non-Discrimination	Résultats (performance)	Équilibration
Répartition H/F jours enfants malades/jours garde d'enfants théoriques et pris selon CSP	Diversité	Résultat (structure)	Équilibration
Politique de recrutement spécifique pour les femmes	Égalité des Chances	Moyens	Équilibration
Politique de recrutement spécifique pour les femmes avec une formation scientifique	Égalité des Chances	Moyens	Équilibration
Existence d'un système de « mentor » pour les hauts potentiels femmes	Égalité des Chances	Moyens	Équilibration
Pourcentage d'entretiens avant et après congé maternité sur total de congés maternité	Égalité des Chances	Résultats (structure)	Équilibration
L'entreprise a reçu une récompense ou un label/une certification pour sa politique sur l'égalité professionnelle	Non-Discrimination	Moyens	Équilibration
Équilibre des recrutements en CDI entre candidat(e)s et embauché(e)s	Égalité des Chances	Résultats (performance)	Équilibration
Politique de recrutement spécifique pour les femmes	Égalité des Chances	Moyens	Équilibration
<b>ORIGINE</b>			
Pourcentage de personnes de nationalité autre que française	Diversité	Résultats (structure)	Équilibration
Non Français parmi les cadres dirigeants du groupe	Diversité	Résultats (structure)	Équilibration
Non Français parmi les membres du G100	Diversité	Résultats (structure)	Équilibration
Non Français parmi les cadres à potentiel du Groupe	Diversité	Résultats (structure)	Équilibration
Non Français expatriés en France	Diversité	Résultats (structure)	Équilibration
Non Français participants aux programmes de formation <i>corporate</i>	Diversité	Résultats (structure)	Équilibration

Exemples d'indicateurs	Enjeu	Caractéristiques des indicateurs construits	
		Type d'indicateurs	Nature des indicateurs
<b>HANDICAP</b>			
Politique de recrutement spécifique pour les personnes handicapées	Egalité des Chances	Résultat (performance)	Équilibration
Chiffre d'affaires réalisé avec le secteur protégé par salarié	Egalité des Chances	Moyen	Équilibration
Annonces/Publiereportages dans des supports ciblés pour les personnes handicapées	Non-Discrimination	Moyen	Équilibration
Recours aux prestataires du secteur protégé (nombre d'entreprises)	Egalité des Chances	Moyen	Équilibration
<b>INSERTION</b>			
Nombre de candidats issus du réseau « Ambition réussite »	Diversité	Résultat (structure)	Équilibration
Nombre de personnes recrutées issues du réseau « Ambition réussite »	Diversité	Résultat (structure)	Équilibration
Taux de recrutement des candidats aux forums spécialisés	Diversité	Résultat (structure)	Équilibration
Budget alloué au partenariat (ADIE)	Diversité	Résultat (structure)	Équilibration
Nombre d'antennes créées (ADIE)	Diversité	Résultat (structure)	Équilibration
Nombre de créations et d'accompagnements de micro-entreprises permis (ADIE)	Diversité	Résultat (structure)	Équilibration
Nombre de micro-crédits accordés (ADIE)	Diversité	Résultat (structure)	Équilibration
Budget alloué au partenariat (AFEV)	Diversité	Résultat (structure)	Équilibration
Nombre d'antennes créées grâce au soutien de BNP Paribas (AFEV)	Diversité	Résultat (structure)	Équilibration
Nombre d'élèves tutorés grâce au soutien de l'entreprise (AFEV)	Diversité	Résultat (structure)	Équilibration
Nombre d'étudiants bénévoles sollicités (AFEV)	Diversité	Résultat (structure)	Équilibration
Nombre de contrats en alternance conclus	Egalité des Chances	Résultat (performance)	Équilibration
Signature de l'engagement national pour l'emploi des jeunes dans le cadre du « Plan Espoir banlieues »	Egalité des Chances	Moyen	Équilibration

Exemples d'indicateurs	Enjeu	Caractéristiques des indicateurs construits	
		Type d'indicateurs	Nature des indicateurs
<b>AUTRES</b>			
Nombre de congés de paternité	Diversité	Résultats (structure)	Équilibration
Programme pour équilibrer vie personnelle et vie professionnelle	Egalité des Chances	Résultats (structure)	Équilibration
Durée moyenne entre deux promotions pour chaque population sensible	Egalité des Chances	Résultats (structure)	Équilibration
Taux d'acceptation des demandes de passage à temps partiel choisi	Egalité des Chances	Résultats (structure)	Équilibration
Nombre de collaborateurs bénéficiant d'un congé parental d'éducation	Egalité des Chances	Résultats (structure)	Équilibration
Réalisation d'un « testing » des « process » RH	Non-Discrimination	Résultats (performance)	Équilibration
Est-ce que l'entreprise a fait un diagnostic Diversité ?	Non-Discrimination	Moyens	Équilibration
Baromètre interne sur les perceptions	Non-Discrimination	Moyens	Équilibration
Adoption d'une charte interne	Non-Discrimination	Moyens	Équilibration
Message fort du Comex en faveur de la diversité	Non-Discrimination	Moyens	Équilibration
Est-ce que toutes nos filiales ont une politique diversité dans chacun des pays ?	Non-Discrimination	Moyens	Équilibration
Testing de recrutement (par l'Observatoire des Discriminations ou autres)	Egalité des Chances	Résultats (performance)	Équilibration
Contrats de professionnalisation/ apprentissage transformés en CDI (en % des recrutements et/ou contrats de pro totaux)	Egalité des Chances	Résultats (performance)	Équilibration
Programmes d'accompagnement type tutorat	Non-Discrimination	Moyens	Équilibration
Aménagements des conditions de travail pour certaines populations (horaires de travail pour les femmes, ergonomie pour les travailleurs handicapés, etc.)	Non-Discrimination	Moyens	Équilibration
Nombre de contrats en alternance conclus	Egalité des Chances	Résultats (structure)	Équilibration
Communication de la politique de promotion de l'égalité vers les clients et prestataires	Non-Discrimination	Moyens	Équilibration
Système de « whistleblowing »	Non-Discrimination	Moyens	Équilibration

Il y a en général davantage d'indicateurs de résultats dans les tableaux de bord présentés par les entreprises que d'indicateurs de moyens. Nous pensons que la raison est que les tableaux de bord sont généralement construits sur une base chiffrée alors que les indicateurs de moyens sont généralement (toujours ?) de type qualitatif ou « oui/non ». Ce qui est intéressant à observer est que les indicateurs mentionnés dans le cahier des charges du Label Diversité sont centrés sur les moyens, à une exception près. En vérité, les entreprises utilisent d'autres indicateurs de moyens mais ne les incluent pas toujours dans leurs tableaux de bord :

*« Mais, il peut y avoir aussi un reporting du type... "Ce n'est pas du comptage", mais de dire "Est-ce que toutes nos filiales ont une politique Diversité dans chacun des pays ? Oui ou non ?". Comme ça, on peut dire "Ce pourcentage de nos filiales a un plan d'action." »*  
*« Après, on peut dire "Est-ce que vous faites un diagnostic Diversité ? Oui ou non ?". Un pays a peut-être un projet pour le faire, un autre pays va peut-être partir d'une enquête d'opinion. »*

*« Je suis en train de faire auditer par Jean-François Amadiou de l'Observatoire des Discriminations la réalité des pratiques de management pour voir si on est discriminant en termes de gestion de carrière et d'évolution professionnelle. »*

*« Nous avons fait également un testing de recrutement avec l'Observatoire des discriminations de Jean-François Amadiou, et là je dirais que nous sommes plutôt bons. »*

*« Là, ça rejoint tout l'autre volet qui est moins perceptible, aujourd'hui, dans les indicateurs, c'est celui de la perception (...) Nous, progressivement, on essaye, doucement, de l'intégrer dans nos baromètres internes sur l'appréciation que les collaborateurs ont de la politique de l'entreprise. Donc, on va progressivement voir comment ils ressentent la politique Diversité, s'ils sont, selon eux,*

*témoins ou victimes de discrimination ou non. Même si ça ne suffit pas, ça permet d'éclairer un peu sur l'efficacité des politiques que l'on met en place sur les différents sujets. »*

Enfin, nous avons rencontré un petit nombre d'indicateurs plus avancés et qui nécessitent des analyses plus en profondeur et donc plus compliqués et onéreux à produire :

*« Le problème est la formation, le sourcing. L'année dernière, je crois que nous avons recruté 150 techniciens de mémoire, zéro candidature féminine. »*

*« J'ai constaté sur l'égalité hommes/femmes que nos différents métiers ont des situations très contrastées, c'est-à-dire que, si vous prenez l'exemple des femmes, vous allez avoir dans certains centres financiers presque 80 % de femmes, et a contrario, vous allez dans une autre division, vous avez 10 ou 20 % de femmes maximum car l'activité est traditionnellement plus masculine. »*

#### L'utilisation des indicateurs pour piloter la politique

Les entreprises ont mis en place des indicateurs pour les aider à piloter leur politique en matière de non-discrimination ou de diversité, mais on se rend compte qu'elles n'en sont qu'aux prémices puisque les indicateurs sont eux-mêmes récents. Ce n'est donc pas étonnant qu'à la question « *Est-ce que vous mesurez les effets de votre politique Diversité et anti-discrimination ?* », la réponse en général est « *C'est trop tôt.* ». Sinon, c'est souvent le futur qui est utilisé : « *On va faire un état des lieux pour voir où on en est aujourd'hui et puis, on va suivre les indicateurs en termes de promotion, en termes de rémunération et en termes de formation... et de recrutement* ».

Malgré ces difficultés, les entreprises commencent à mettre en place des tableaux de bord :

*« On a mis en jaune les indicateurs sur lesquels il faut qu'on agisse et en bleu les indicateurs sur lesquels on ne peut pas faire grand chose et qu'on suit seulement pour voir que cela ne dérape pas. »*

Par ailleurs, il y a des domaines où les entreprises arrivent à savoir où elles en sont et donc à piloter leur activité. Il n'est pas étonnant que cela concerne les deux domaines sur lesquels les entreprises travaillent depuis plus longtemps : le handicap et l'égalité professionnelle.

*« Nous avons réussi à augmenter de 41 % le taux de féminisation de nos cadres dirigeants groupe, en 5 ans. Donc, on est passé à un taux qui est très important pour un secteur technologique comme le nôtre, qui est de 22 % de femmes cadres dirigeants. »*

*« On était à 3,94 % de travailleurs handicapés l'année dernière et on est monté à 4,13 % cette année. »*

#### Utilisation interne/externe des indicateurs

Comme pour tous les autres aspects des indicateurs, leur utilisation à des fins internes ou externes n'est pas encore vraiment figée. Le réflexe naturel semble de ne pas publier les indicateurs à l'externe, du moins tant que les messages à transmettre ne sont pas clairs :

*« Oui, tout à fait, c'est vraiment interne. On ne va pas communiquer notre tableau de bord Diversité à l'extérieur comme cela. »*

D'autres hésitent à trancher. D'autres encore commencent avec une utilisation interne tout en se positionnant sur une utilisation externe à moyen terme :

*« Alors, pour le moment, ce sera purement interne (...) Moi, je souhaiterais assez que ce soit externe puisque l'idée, l'état d'esprit c'est quand même de dire voilà où nous en sommes. »*

Néanmoins, à certains moments la communication externe est utilisée dans une stratégie d'attraction de candidats ciblés :

*« On le fait pour le handicap parce qu'on cible spécifiquement des médias et des populations où l'on peut recruter plus de personnes handicapées. Et c'est juste sur ce sujet-là. »*

Autrement, la diversité est davantage utilisée de manière générale afin de positionner l'entreprise comme une entreprise « diversité friendly » :

*« Sinon, sur le reste, nous avons une stratégie de communication qui n'utilise pas d'indicateurs mais qui fait passer un message positif (...), le message d'une entreprise qui accueillera tout le monde. »*

*« Sur le handicap, on a fait des publi-reportages dans la presse. Et puis, surtout, on met maintenant le logo « label diversité » sur les offres d'emploi. »*

#### Le lien entre diversité et performance

Chacune des entreprises que nous avons rencontrées est convaincue du lien entre la diversité et la performance, ce qui n'est guère étonnant étant donné que nous avons affaire à des Managers de la Diversité. Ce sont les notions de créativité et d'innovation qui ressortent le plus souvent :

*« C'est là où je dis que la créativité liée à la diversité peut être un réel facteur de dynamisme. »*

*« Plus on ressemblera à la population qu'on sert, plus on sera le reflet de nos clients, plus on sera efficace, plus on sera pertinent et plus sur le marché on sera bon. Plus on ressemble à nos clients, plus on est diversifié et plus on sera performant. »*

*« Moi, je dis que la diversité est source de performance si elle est bien managée. On communique partout en disant : « La diversité est notre richesse et une exigence sociale forte. »*

La dernière citation introduit un premier bémol très important : *« si elle est bien managée »*. Il est évident que la diversité en soi ne change rien. Il faut la gérer. Mais il y a des vérités qui gagnent à être répétées. La diversité peut apporter de la performance, mais *« À partir du moment où vous oubliez la compétence, vous êtes morts... »*. Et si parfois l'argument pour la diversité est difficile à faire passer, il y a des raisons :

*« C'est sûr que c'est plus innovant d'avoir des personnes différentes autour d'une table, mais c'est plus difficile à manager que des clones. Je pense qu'il faut en être conscient. »*

C'est en cela que les indicateurs trouvent tout leur sens et c'est en cela qu'il faudra attendre le retour sur expérience pour avoir les arguments en faveur de la diversité, car :

*« Nous, nous sommes convaincus. Mais le problème, c'est de convaincre les autres, parce que si on est 17 convaincus sur 150 000... »*

### Le Label Diversité

Les entreprises qui ont engagé le processus pour obtenir le Label Diversité nous ont évoqué les progrès réalisés dans leur politique Diversité en général, mais aussi spécifiquement en ce qui concerne les indicateurs. Il semble logique qu'à l'avenir de plus en plus d'entreprises utiliseront la démarche du Label Diversité pour structurer leurs pratiques et les aider à mettre en place des indicateurs pertinents.

*« Ce qui était intéressant dans la démarche de labellisation c'est*

*qu'on a des points de progrès qui ont été identifiés. Donc, pour nous, c'est déjà un outil très pédagogique... qui nous permet d'identifier nos faiblesses. »*

*« Les auditeurs AFNOR viennent avec leur batterie d'indicateurs et d'évaluations. C'est un œil externe avec leurs manières d'appréhender les choses qui challengent nos unités. »*

### L'avenir

Certaines entreprises réfléchissent déjà à des indicateurs de « deuxième génération » qui seraient plus complexes et plus qualitatifs mais peut-être aussi plus pertinents et opérationnels :

*« Par exemple, un bon indicateur, ce serait de pouvoir avoir à l'entrée, sur un poste équivalent, un homme et une femme, pouvoir le suivre au fil du temps et suivant les desiderata des uns et des autres : jusqu'où on va ? »*

*« Mon ambition dans ce plan d'action « Vivre et mieux gérer la diversité », c'est déjà d'outiller, en terme d'indicateurs, chaque responsable d'exploitation pour dire : "Si je veux avancer, je fais un petit diagnostic rapide qui me permet au moins de savoir où j'en suis" et de commencer à réfléchir à un plan d'action. »*

### Conclusion

En ce qui concerne les entreprises membres de l'AFMD nous pouvons faire quelques constats :

- Elles ne sont qu'aux débuts de la mise en place des indicateurs non-discrimination/diversité et le retour sur expérience se fera en 2010, voire 2011. À ce stade, nous ne pouvons donc qu'émettre des hypothèses sur la pertinence des indicateurs mis en place sur le moyen/long terme.

- Il y a une vraie volonté de progresser et de parfaire leur politique diversité autour d'indicateurs-clés. Pour cela, elles multiplient les occasions de dialogues, de partenariats et d'audits afin de résoudre leurs problématiques liées à la diversité.

- Les difficultés rencontrées en matière de mesure de la diversité sont d'ordres différents selon la maturité qu'a l'entreprise sur le sujet, selon le secteur ou le degré d'engagement de la sphère dirigeante, etc., mais elles sont communément partagées. C'est sans doute ce qui explique pourquoi les entreprises qui ont obtenu le Label Diversité sont fortement sollicitées par d'autres Managers de la Diversité qui pensent résoudre certaines de leurs difficultés de recensement en interrogeant les entreprises devenues « exemplaires » sur le sujet (33).

## Propositions et pistes d'amélioration

### Les indicateurs selon les classifications de la diversité

Nous souhaitons présenter deux classifications proposées par la revue de littérature en matière de diversité dans la mesure où elles peuvent nous aider à qualifier les indicateurs choisis par les entreprises (pertinence substantielle, couverture, précision...).

La première classification renvoie aux aspects stables et instables, visibles et non visibles de la diversité (Falcoz et Barth 2007) :

	Différence visible	Différence non visible
<b>Différence stable</b>	Genre, Origine ethnique <sup>34</sup> .	Orientation sexuelle, Certains handicaps.
<b>Différence instable</b>	Âge Activités syndicales.	Certains handicaps Convictions religieuses.

La seconde classification embrasse une définition plus large de la diversité puisqu'elle distingue les cinq caractéristiques suivantes de la diversité (Cornet et Delahaye, 2006) : les caractéristiques physiques « visibles », les caractéristiques physiques « fonctionnelles » (ce qui peut handicaper/exclure), les « autres caractéristiques individuelles relevant de l'histoire de vie de l'individu, les caractéristiques sociales (appartenance réelle ou supposée à un groupe ou un environnement

(33) « Il faut inventer en marchant, chercher les bonnes pratiques chez les uns et les autres car il n'y a pas de secret industriel dans les domaines de la mixité et de la diversité professionnelles. Il n'y a pas de honte à aller chercher les idées chez les autres. » (C. Kopp, DRH du groupe Accor, actes colloque ORSE, 2006, p. 14)

(34) Nous reproduisons le tableau des chercheurs cités, mais nous pensons que l'origine ethnique est susceptible d'être non visible (phénotype, nom apparaissant comme « neutres ») et instable dans sa dimension subjective d'identification.

social) et, enfin, les caractéristiques organisationnelles (renvoi à l'appartenance à un métier ou une organisation <sup>(35)</sup> <sup>(36)</sup>).

Caractéristiques physiques visibles	Caractéristiques physiques fonctionnelles	Caractéristiques individuelles liées à l'histoire de vie de l'individu	Caractéristiques sociales	Caractéristiques organisationnelles
Âge	Handicap physique	Ex-détenus et/ou dossier judiciaire	Nom et prénom	
Origine ethnique et couleur de peau	Handicap mental	Degré de maîtrise de certaines langues	Langue maternelle	
Sexe	Taille	Expérience professionnelle	Religion	
Orientation sexuelle	Poids	Expérience de biculturalité	Situation familiale	
Taille	État de santé (maladies chroniques...)	Orientations sexuelles	Origine sociale et classe sociale	Métiers ou professions
Poids	État de grossesse		Communauté culturelle et/ou linguistique	Départements ou services
			Lieu de vie <sup>35</sup>	
			Orientations politiques	
			Nationalité	
			Parcours professionnel <sup>36</sup>	

De notre point de vue, ces classifications sont susceptibles de guider les Managers de la Diversité dans leur élaboration d'indicateurs qui reflètent la réalité autant qu'ils la construisent. À titre d'exemple, la pertinence substantielle des indicateurs – leur degré de fidélité à la situation évaluée – est plus forte pour la diversité visible que pour la diversité non visible (telle que certains handicaps) dans la mesure où une certaine proportion de non-déclaration fausse la fiabilité de l'indicateur.

De même, les décisions relatives à la temporalité et à la fréquence de la mesure seront différentes selon que la diversité est stable ou non. La conformité politique – le degré de cohérence entre la nature de

(35) Par exemple, les discriminations géographiques ou liées au lieu de vie.

(36) Par exemple, les entreprises où la personne a travaillé (cellules de reconversion des entreprises).

l'indicateur retenu et la politique d'activité souhaitée par les décideurs – sera plus grande si les indicateurs relatifs aux caractéristiques physiques, d'une part, et sociales, d'autre part, sont utilisés dans une logique d'égalité de traitement et que les indicateurs relatifs à l'histoire de vie et plus largement, à la diversité dite « profonde », sont exploités dans une logique d'égalité des chances et, enfin, si les caractéristiques organisationnelles sont employées à servir une politique Diversité à proprement parler.

### Les indicateurs selon la logique d'action privilégiée

Cornet et Delhaye (2006) distinguent quatre logiques d'action sous-jacente aux démarches Diversité, les deux premières étant d'ordre éthique ou social et les deux dernières d'ordre économique :

- la gestion de la diversité comme respect des lois qui sanctionnent les discriminations (il s'agit d'une logique réactive, modifiée par le renversement de la charge de la preuve, etc.),
- la gestion de la diversité comme dimension du discours sur la responsabilité sociale et le développement durable (il s'agit d'une logique réactive proactive dans une préoccupation de refléter en interne l'environnement externe),
- une préoccupation d'efficacité (mieux remplir ses objectifs de mission) visant à créer de la valeur ajoutée en développant des nouveaux services et marchés, et en mobilisant les compétences de ce personnel diversifié,
- une préoccupation d'efficience visant à réaliser les objectifs avec le minimum de moyens engagés ; dans sa partie réactive, elle renvoie à la gestion des dysfonctionnements liés à la diversité de la main d'œuvre ; dans sa partie proactive, elle renvoie au besoin de répondre aux pénuries de main d'œuvre.

Selon les auteurs, il s'agit de développer une approche intégrée des quatre logiques d'action sous-jacente aux démarches Diversité plutôt que de se cantonner à l'une ou l'autre d'entre elles. En effet, en articulant raisonnement économique et utilité sociale, efficacité et efficience, démarche réactive et proactive, le Manager de la Diversité accroît ses marges de manœuvre. Cette interaction se traduit alors par « *un glissement progressif tout au long du développement du projet d'une logique à l'autre mais aussi par la possibilité de réguler les forces « négatives » d'une logique d'action en s'appuyant sur les arguments d'une autre.* » (Cornet et Delhaye, 2006, p. 6).

Dit autrement, une approche systémique de la gestion de la diversité qui s'établirait sur la mise en relation de ces quatre logiques d'action permet de contourner les limites inhérentes à chaque logique d'action et d'encourager l'apprentissage organisationnel (à titre d'exemple, l'ensemble des salariés pourra améliorer ses relations avec certains segments de clientèle). Une approche intégrée aide aussi à dépasser les tensions inévitables entre logiques économique et sociale, qui ne sont pas toujours favorables à la diversité et interagissent entre elles :

- Risque d'instrumentalisation de certaines catégories de personnes (cantonner des personnels ethniques à des relations avec des clients des minorités ethniques. Certaines catégories de travailleurs mal tolérés par les clients et les usagers peuvent être exclues dans le but de respecter ou d'anticiper les exigences de la clientèle, ce qui peut justifier des comportements discriminatoires).
- Une politique de diversité audacieuse peut engendrer des stigmatisations.
- L'argument d'efficacité peut conduire à plus d'homogénéité (par exemple, les processus d'internationalisation des entreprises pourront amener à des approches « assimilationnistes » dans un souci de stabilité et d'efficacité des équipes).

Cornet et Delhaye (2006) donnent l'exemple d'une entreprise de courrier express qui a, pour des raisons historiques, un pourcentage élevé de salariés d'origine étrangère : « *il ne faut pas perdre de vue que la forte proportion de personnes d'origine étrangère dans cette entreprise n'est pas le résultat d'une stratégie proactive de recrutement basée sur une volonté de diversifier son personnel. La représentativité statistique d'un groupe est un indicateur qui ne prend sens qu'en fonction du contexte. Une évaluation de la situation sous l'angle de la responsabilité sociale devra aller plus loin pour regarder les phénomènes de ségrégation des emplois (...). Par ailleurs, il apparaît intéressant de regarder la représentativité de ces groupes habituellement exclus dans les différents niveaux d'encadrement et leurs perspectives de carrière.* » (Cornet et Delhaye, 2006, p. 8).

Articuler logiques sociale et économique d'une politique de gestion de la diversité « *implique qu'il y ait une réflexion sur les critères de mesure qui seront utilisés et diffusés. L'évaluation doit pouvoir inclure des indicateurs statistiques qui permettent d'évaluer quantitativement le point de départ et les progrès réalisés (indicateurs qui restent difficiles à construire notamment pour la diversité ethnique) et qui peuvent engendrer des phénomènes de stigmatisation.* » (Cornet et Delhaye, 2006, p. 9).

Logique d'action	Motivation d'ordre	Démarche	Indicateurs visant	Cible des indicateurs
Respect des lois	Sociale	Réactive	Évitement des risques de discrimination (pénalités, image négative).	Parties prenantes (clients, salariés, actionnaires, fournisseurs, autorités publiques, etc.).
Responsabilité sociale  (théories institutionnelles et contingence)		Proactive	Légitimité, image positive et humaniste, reflet en interne de l'environnement externe.	
Efficacité  ( <i>business case</i> )	Économique	Réactive	Réponse à l'hétérogénéité des clients par la diversification du personnel de contact.	Force de travail interne (salariés, équipes projet et futures recrues).
Efficience		Proactive	Développement de nouveaux services et marchés en mobilisant un personnel diversifié.	
		Réactive	Gestion des dysfonctionnements liés à la diversité (conflits, harcèlement, adaptation des modalités de travail).	
Proactive		Attraction de talents, créativité, échange de connaissances et d'expertises.		

Quatre logiques d'action (adapté de Cornet et Delhaye, 2007)

Le modèle francophone proposé par Cornet et Delhaye (2006, 2007) peut être rapproché du modèle anglo-saxon présenté par Thomas et Ely (1996). Ceux-ci distinguent, quant à eux, trois paradigmes en matière de gestion de la diversité, qui se traduisent par autant d'attitudes différenciées de la part des organisations : le paradigme de la discrimination et de la justice, celui de l'accès et de la légitimité et celui de l'apprentissage et de l'intégration.

La perspective de la discrimination et de la justice (*discrimination-and-fairness*) est caractérisée par la croyance selon laquelle la diversification de la main-d'œuvre représente un impératif moral permettant d'assurer la justice et le traitement équitable des membres de la société. Les efforts de diversification visent à offrir des opportunités de recrutement et de promotion égalitaires, à supprimer les attitudes préjudiciables et la discrimination. Ce paradigme renvoie à la notion d'équité. Il s'agit de permettre à l'ensemble de la population d'une société donnée d'accéder à l'emploi, aux évolutions et aux formations professionnelles. Ici, la différence est neutralisée au profit des seules compétences, car elle ne doit pas être source de discrimination. Les pratiques de management se veulent aveugles à la différence.

La perspective de l'accès et de la légitimité (*access-and-legitimacy*) est fondée sur la reconnaissance de la diversité irréductible des marchés et des parties prenantes. En conséquence, il incombe à l'organisation de refléter cette diversité dans une partie de sa force de travail afin de gagner accès et légitimité par rapport à ses marchés et parties prenantes. Les équipes de travail dans lesquelles cette perspective prévaut n'utilisent leur diversité qu'à la marge, dans le souci de se connecter avec une clientèle diversifiée, mais elles n'intègrent pas les compétences culturelles de leurs salariés dans le cœur de leurs fonctions. Ce paradigme renvoie à la fameuse notion de « *business case* » de la diversité (Cox and Blake, 1991). Dans sa dimension de « légitimation », il renvoie aussi, selon nous, à la mouvance de la RSE. (responsabilité sociale d'entreprise). Ici, la différence nous semble être utilisée au profit du *business*.

La perspective de l'apprentissage et de l'intégration (*integration-and learning*), enfin, renvoie à la notion de diversité comme facteur de performance. Le brassage social, culturel et ethnique des salariés est organisé pour devenir source de créativité, d'innovation, d'apprentissage. Les aptitudes, expériences, points de vue que les

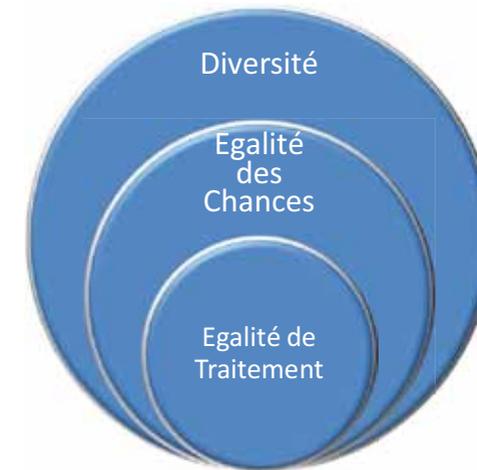
salariés ont développés en tant que membres de divers groupes culturels et identitaires constituent potentiellement des ressources précieuses que l'équipe peut utiliser pour repenser ses tâches, redéfinir ses marchés, produits, stratégies et pratiques afin de progresser dans sa mission. Ici, la différence est opérante car elle est valorisée, organisée pour être apprenante : il s'agit de mettre en œuvre des conditions favorables pour en tirer parti. Les entreprises américaines semblent souvent se situer dans ce paradigme (Thomas et Ely, 1996).

Selon nous, la perspective de la « discrimination et justice » de Thomas et Ely (1996) renvoie à la logique d'action « respect des lois » de Cornet et Delhaye (2006, 2007) ; celle de « l'accès et légitimité » correspond, de notre point de vue, à la « Responsabilité Sociale » ; enfin, le paradigme de « l'apprentissage et intégration » renvoie à une fusion des logiques d'action de « l'efficacité » et de « l'efficience ».

Nous proposons une synthèse des deux modèles précédents qui permet d'intégrer les termes utilisés dans les entreprises en France aujourd'hui :

- égalité de traitement (logique juridique) :  
Évitement des risques pénaux (et d'image) associés à la discrimination (réactif)
- égalité des chances (logique sociale) :  
Légitimité, reflet de bassin d'emploi (réactif)  
RSE, politique RH : attractivité, motivation, fidélisation, etc. (proactif)
- diversité (logique économique) :  
Pénurie de talents (réactif)  
Innovation, créativité, apprentissage organisationnel (proactif)

Comme le montre le graphique suivant, l'égalité de traitement est enchâssée par l'égalité des chances, qui est elle-même enchâssée par la diversité :



## Esquisse d'un tableau de bord Diversité

Que nous dit le Label Diversité sur la mesure de celle-ci ? Le Label peut aider à structurer la politique Diversité d'une entreprise autour des cinq domaines définis dans le cahier des charges. Cependant, à vrai dire, il y a peu d'indicateurs dans le cahier des charges : « *L'organisme doit définir et mettre en œuvre des outils adaptés pour mesurer la diversité quand cela est possible, pour analyser ses pratiques, pour identifier les plaintes (réclamations) internes ou externes provenant de remontées directes et/ou via les partenaires sociaux, des entretiens d'évaluation, des collaborateurs quittant l'organisme. Ces outils doivent garantir la confidentialité et/ou l'anonymat. L'organisme doit évaluer la satisfaction de son personnel en matière de diversité.* » (Label Diversité, AFNOR, Domaine 5 : Evaluation et axes d'amélioration de la politique Diversité).

C'est pourquoi nous avons souhaité croiser les indicateurs suggérés par le Label avec des indicateurs provenant de la Norme et de La HALDE (qui offrent souvent des outils de diagnostic et d'action précis) et, quand cela était possible, des entreprises de l'AFMD (parce qu'ils ont été utilisés avec succès). Les indicateurs proposés ont été sélectionnés par nous en fonction de qualités qui nous semblent importantes : clarté, non-redondance, concision, opérationnalité.

Domaines (Label)	Sous-domaines (Label)	Exemples d'indicateurs (Label /Norme/HALDE ou Entreprises <sup>1</sup> )	Enjeu(x) <sup>2</sup>	Caractéristiques des indicateurs construits	
				Type d'indicateurs <sup>3</sup>	Nature des indicateurs <sup>4</sup>
État des lieux de la diversité dans l'entreprise	Diagnostic effectué sur l'ensemble des critères de discrimination	Enregistrements des réclamations en cas de discrimination.	E.T.	Moyens	Alerte (AL)  (signale un état anormal du système, exigeant une intervention)
		Informations quantitatives et qualitatives communiquées (rapports situations comparées, bilans sociaux, indicateurs sur les salaires, le recrutement, l'évolution des carrières, l'accès à la formation, entretiens individuels et/ou collectifs).			
		Réalisation d'un audit ou diagnostic * quantitatif (femmes/ personnes handicapées/âge) OU * qualitatif.			
		Réalisation d'un « testing » des « process » RH. Est-ce que l'entreprise a fait un diagnostic diversité ? Baromètre interne sur les perceptions.			
	Analyse des risques de discrimination	Identification des principaux dangers, potentiels ou avérés, liés à la discrimination (recrutement, promotion, formation, communication).	E.T.	Moyens	Alerte et Anticipation (AN) (informations de prévision)
		Compte-rendu ou synthèse des réunions.			
État des dispositifs existants	Identification des dispositifs favorisant la diversité, l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations.	E.T.	Moyens	Équilibrage (EQ) (état du système & progression vers l'objectif)	
	Rapport annuel d'activité.	E.C.			
Politique Diversité : définition et mise en œuvre	Formalisation de l'engagement de la direction	Prise en compte des exigences réglementaires et légales en matière de non-discrimination.	E.T.	Moyens	EQ
		Signature d'un accord sur la diversité sur deux thèmes minimum : insertion des personnels handicapés, égalité			

(40) La première ligne provient du Label Diversité, la seconde de la Norme AFNOR, la troisième des recommandations de la HALDE, la dernière des pratiques des entreprises de notre panel. Néanmoins, certaines lignes du tableau sont vierges, soit parce que les indicateurs proposés étaient redondants d'une source à une autre, soit parce qu'il ne nous a pas été possible de trouver des propositions d'indicateurs dans les sources citées.

(41) Lorsque les documents cités ci-dessus étaient imprécis concernant la dimension visée (égalité de traitement, des chances ou diversité), nous avons laissé la ligne vierge.

(42) Il nous a également semblé important de voir si le tableau de bord proposé relevait d'indicateurs permettant à la fois de constater (structure) et d'agir (performance) sur la discrimination, l'égalité des chances et/ou la diversité.

(43) Nous avons souhaité mentionner la nature des indicateurs proposés car un bon tableau de bord Diversité doit, de notre point de vue, permettre de faire un état des lieux (équilibration), d'attirer l'attention si une situation l'exige (alerte) et de prévenir de risques éventuels (anticipation).

		professionnelle, seniors, droit syndical, diversité, etc.			
		Adoption d'une charte et/ou autre engagement extérieur (Oui/Non).			
		Adoption d'une charte interne. Message fort du Comex en faveur de la diversité. L'entreprise a reçu une récompense ou un label/une certification pour sa politique sur l'égalité professionnelle.			
Définition d'une politique Diversité		Production d'un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs Diversité.	E.T.	Moyens	AN
		Élaboration d'une politique formalisée (Oui/Non). Est-ce que toutes nos filiales ont une politique Diversité dans chacun des pays ?			
Responsabilités, autorités et instances dédiées		Désignation d'un référent « Diversité » au sein de l'entreprise (établit un plan d'action et déploie des actions de sensibilisation).	E.T.	Moyens	AN
		Lettre de mission d'une instance interne dédiée.			
Implication des partenaires sociaux		Proposer aux partenaires sociaux d'être associés à la mise en œuvre de la politique Diversité.	E.T.	Moyens	EQ
		Date de réunion d'initialisation sur le thème.			
		Création d'une instance de suivi et/ou implication des partenaires sociaux dans d'autres instances traitant du sujet (Oui/Non). Négociation d'accords collectifs d'entreprise sur la question (Oui/Non).			
Élaboration et promotion des plans d'action		Promotion des plans d'actions auprès du personnel afin de leur permettre de s'impliquer.	E.T.	Moyens	EQ
		Pertinence des indicateurs retenus dans le tableau de bord.			
Mise à disposition des ressources nécessaires		Déterminer et fournir les ressources humaines et matérielles nécessaires pour mettre en œuvre et suivre la politique diversité.	E.T.	Moyens	EQ
		Ligne budgétaire spécifique ou intégrée à d'autres processus et/ou temps consacré.			
		Enveloppe budgétaire permettant de « rattraper » des inégalités salariales.			
Mise en œuvre et suivi des plans d'action par la direction		La direction doit s'assurer de la mise en œuvre effective des plans d'actions (suivi régulier et revue annuelle).	E.T.	Moyens	EQ
		Existence de dossiers par action incluant le suivi et le résultat des actions.			
		Inscription à l'ordre du jour de réunions des instances dirigeantes : Comex, CA, CoDir, etc. (oui/Non). Nombre de réunions des instances dirigeantes où le sujet a été abordé.			

Communication interne, sensibilisation, formation	Communication générale	Élaboration d'un plan de communication revu annuellement (et mise en place d'une cellule d'écoute).	E.T.	Moyens	EQ
		Connaissance des engagements de l'entreprise en matière de promotion de la diversité et de prévention des discriminations (enquêtes, sondages, échanges, etc.).			
		Élaboration de supports de communication internes : site intranet, plaquette d'information, etc. (Oui/Non). Évaluation de l'impact de la communication sur le personnel : nombre de personnes touchées, degré de sensibilisation aux questions de promotions de l'égalité, etc. (Oui/Non et résultats de l'enquête).			
	Sensibilisation de l'ensemble du personnel sur la diversité et sur la lutte contre les stéréotypes et les préjugés	Actions de sensibilisation visant à lutter contre les stéréotypes, préjugés et attitudes discriminantes, mais aussi à comprendre les avantages d'une politique en faveur de la diversité. Outils/instances d'échange de bonnes pratiques ou actions en faveur de la diversité. Sensibilisation des RH (fonctions clés), dirigeants, managers et salariés (Oui/Non et si oui, nombre de personnes sensibilisées en pourcentage de l'ensemble).	E.T.	Moyens	EQ
Formation des personnes impliquées dans les activités impactées par la politique diversité		Etablissement d'un plan de formation annuel (membres dirigeants, personnel des RH, managers, représentants du personnel).	E.T.	Moyens	EQ
		Sensibilisation du personnel sur le contexte socio-économique, le repérage et le traitement des mécanismes des discriminations, la législation et les risques juridiques et judiciaires, les stéréotypes, les atouts de la diversité. Formation des RH, dirigeants et managers (Oui/Non et si oui, nombre de personnes formées en pourcentage de l'ensemble, nombre d'heures de formation, pérennisation de l'action et sujets abordés).			
Prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme	Recrutement	L'adéquation entre les compétences du candidat et les compétences attendues doit faire l'objet d'un enregistrement.	E.T.		EQ
		Audit aléatoire des offres d'emploi publiées, espace réclamation sur le site Internet, etc.			AL
		Mise en place d'outils objectifs de recrutement et d'évaluation professionnelle : diversification des sources de recrutement, CV anonyme, méthodes des habilités, mise en situation, etc. (Oui/Non et quels outils objectifs?).		Moyens	EQ

		<p>Testing de recrutement (par l'Observatoire des Discriminations ou autres).</p> <p>Contrats de professionnalisation/apprentissage transformés en CDI (en % des recrutements et/ou contrats de totaux)</p> <p>Équilibre des recrutements en CDI entre candidat(e)s et embauché(e)s.</p> <p>Nombre de collaborateurs recrutés ayant plus de 50 ans.</p> <p>Politique de recrutement spécifique pour les femmes</p>	E.C.	Résultats (performance)	
				Moyens	
Accueil et intégration		Tous les nouveaux collaborateurs doivent bénéficier de la même qualité d'accueil et suivre un même parcours d'intégration adapté au poste occupé.	E.T.	Moyens	EQ
		Description du programme de tutorat, adaptation de la procédure d'accueil, etc.			
		Caractéristiques des personnes accompagnées par métiers (%), tranches d'âge, sexe, niveau de diplôme, origine géographique (ZUS ou autre), handicap 5.			
	Programmes d'accompagnement type tutorat.				
	Aménagements des conditions de travail pour certaines populations (horaires de travail pour les femmes, ergonomie pour les travailleurs handicapés, etc.).				
Gestion de carrières		La gestion des carrières et le système de rémunération doivent exclusivement reposer sur des critères objectifs (compétences mises en œuvre, performance professionnelle et motivation).	E.T.	Moyens	EQ
		Comparaison des pourcentages d'évolution des personnes promues par population identifiable, rapport de situation comparée, description des mesures d'accompagnement incluant une enveloppe budgétaire spécifique, etc.			
		Intégration de la politique de prévention des discriminations et d'égalité des chances dans les « process » de promotion (Oui/Non). Prise en compte du respect de la non-discrimination dans l'évaluation des managers (Oui/Non).	E.T.		

		<p>Évaluation des managers sur la base de leurs compétences à gérer la diversité. Existence d'un système de « mentor » pour les hauts potentiels femmes.</p> <p>Pourcentage d'entretiens avant et après congé maternité sur total de congés maternité.</p> <p>Nombre moyen d'encadrants présents sur la période de référence.</p> <p>Programme pour équilibrer vie personnelle et vie professionnelle.</p> <p>Durée moyenne entre deux promotions pour chaque population sensible.</p> <p>Taux d'acceptation des demandes de passage à temps partiel choisi.</p>	E.C.	Moyens	
			E.C.	Résultats (structure)	
Formation		Garantir à l'ensemble de son personnel un accès équitable à la formation professionnelle (continue ou non).	E.T.	Moyens	EQ
		Bilan comparé des évolutions de carrière et du plan de formation.		Résultats (structure)	
		Intégration de la politique de prévention des discriminations et d'égalité des chances dans l'accès à la formation (Oui/Non).		Moyens	
		Non Français participants aux programmes de formation <i>corporate</i> .	Div	Résultats (structure)	
	Le taux de « non-locaux » dans les comités de direction.	ET			
	Nombre de salariés de plus de 55 ans formés par niveau hiérarchique et par tranche d'âge.	E.C.			
	Nombre de contrats en alternance conclus.				
Communication externe		La communication externe doit porter au minimum sur l'engagement de la direction dans une politique Diversité et la possibilité pour toute personne externe de formuler une réclamation concernant une discrimination.	E.T.	Moyens	EQ
		Publicité, supports audiovisuel, site Internet, etc.			
		Annonces/Publiportages dans des supports ciblés pour les personnes handicapées.			
Partenariat avec les acteurs territoriaux		Développer des partenariats et des actions avec des acteurs territoriaux pouvant favoriser la diversité dans l'entreprise et participer à la cohésion sociale et à la croissance économique locale.	EC	Moyens	EQ
		Identifier les viviers de recrutement utilisés et les principaux partenaires (répertoire contenant les coordonnées nominatives de représentants avec noms, téléphones,	EC		

(44) N'ayant pas trouvé d'indicateurs dans les propositions de la HALDE concernant les entreprises, nous nous sommes tournés ici vers les indicateurs dont elle suggère l'utilisation pour les collectivités territoriales.

		adresses, courriels).	EC			
		Partenariats avec : * l'éducation nationale (Oui/Non), * les Pouvoirs et institutions publics: collectivités territoriales, ANPE, missions locales, etc. (descriptif et nature du partenariat), * les associations : handicap, ZUS, etc. (résultats du partenariat).				
		Signature de l'engagement national pour l'emploi des jeunes dans le cadre du « Plan Espoir banlieues » Recours aux prestataires du secteur protégé (nombre d'entreprises).		EC		
		Relations avec les fournisseurs	Inciter le(s) fournisseur(s) à avoir une politique volontariste en matière d'égalité des chances et de prévention des discriminations.	E.C.	Moyens	
	Invitation des fournisseurs aux événements, convention fournisseurs sur le thème de la diversité.					
	Existence d'une clause contractuelle de non-discrimination (Oui/Non).					
		Chiffre d'affaires réalisé avec le secteur protégé par salarié.		E.C.	Moyens	
		Relation clients	La diversité de l'organisme doit se retrouver dans toutes ses activités y compris celles en interface avec les clients.	Div	Moyens	EQ
	Connaitre, contacter et participer à des actions en faveur de la diversité avec les clients et prestataires.					
	Communication de la politique de promotion de l'égalité vers les clients et prestataires.		E.T.	Moyens		
Évaluation et axes d'amélioration de la politique diversité	Mesure	Identification des plaintes internes ou externes (remontées directes et/ou via les partenaires sociaux, entretiens d'évaluation, collaborateurs quittant l'organisme) et évaluation de la satisfaction du personnel en matière de diversité.	E.T.	Moyens	AL	
		Suivi des contentieux, enquêtes d'opinion interne.				
		Enquêtes régulières sur la perception par les salariés de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité (Résultat des enquêtes).				
		Système de « whistleblowing ».				
	Analyse et évaluation	Évaluer l'efficacité des pratiques en matière de diversité, définir des actions d'amélioration et des délais/responsabilités associés.	ET	Moyens	AN	
		Dispositif d'évaluation de sa politique diversité, sur des périodes comparées d'au moins deux exercices.				
Existence d'une évaluation de la politique diversité (Oui/Non).						
	Bilan annuel	Ce bilan annuel doit notamment	E.T.	Moyens	AL	

		prendre en compte : - les résultats des diagnostics réalisés, - l'atteinte des objectifs, - les réclamations et dysfonctionnements.			
	Suivi des actions d'amélioration	Construction d'un système permettant le suivi de toutes les actions d'amélioration définies dans le cadre de la politique diversité (et enregistrement de suivi).	ET	Moyens	EQ
		Existence d'outils de mesure permettant d'obtenir une photographie de l'organisme à un instant donné et de mesurer les progrès régulièrement.			
		Prise en compte des résultats de l'audit dans l'élaboration de nouveaux process (Oui/Non et actions envisagées).			
	Traçabilité	Définition et formalisation de dispositions concernant la maîtrise des enregistrements relatifs à la diversité (identification, lieu, durée de conservation, etc.).	ET	Moyens	

## Conclusion

Nous concluons ce texte sur plusieurs idées. Tout d'abord, l'indicateur dans le domaine de la diversité constitue à la fois une contrainte (réponse à une obligation légale) et une opportunité (levier d'action pour faire reculer les inégalités, amélioration), à des dosages variables selon le degré de maturité de l'organisation. Ensuite, la construction des indicateurs et des tableaux de bord répond à des enjeux tant opérationnels que pédagogiques, stratégiques ou communicationnels. En ce sens, il faut distinguer les indicateurs sur lesquels l'organisation communique vers l'extérieur, ceux qu'elle suit en interne, ceux qu'elle diffuse à la Direction Générale, dont le soutien au projet est indispensable – l'indicateur constitue un moyen et non une fin. De fait, une agilité dans l'utilisation des indicateurs et une bonne intelligence de l'outil sont requises : répondre aux questions « pour quoi ?, pour qui ?, quand mesurer ? » constitue un pré-requis minimal. En outre, un tableau de bord de la diversité doit, idéalement, à la fois comporter des indicateurs de moyens et de résultats, de structure et de performance, d'alerte, d'équilibration et d'anticipation. Or, les entreprises ne se sont emparées du sujet des indicateurs que très récemment, elles n'ont généralement pas encore fixé d'objectifs ou de seuils en matière d'égalité de chances, elles ne disposent la plupart du temps pas de systèmes d'information adaptés aux besoins de la diversité et donc rares sont celles qui ont une palette d'indicateurs répondant à ces exigences.

Enfin, développer une politique active en faveur de la diversité ne constitue que le premier pas d'un parcours délicat mais passionnant : celui de l'intégration des différences dans le but de produire un effet générateur du type « 1+1=3 ». Encore reste-t-il à comprendre les conditions requises dans le contexte particulier de chaque entreprise permettant à la diversité d'être source de créativité, d'innovation et, *in fine*, de performance socio-économique.

## Annexes

### Bibliographie

Barth I., « La face cachée du management de la diversité », in Barth I. et Falcoz C. (dir.), *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, chap. XI, L'Harmattan, 2007, pp. 273-291.

Blavier B. et Joyeux J. M., « Quels outils pour évaluer l'efficacité des politiques de diversité dans les entreprises ? », *Rencontres Emplois et divers'cités*, CCI de Paris Hauts de Seine, 20 octobre 2008.

Blind S., « La cotation des indicateurs in "le bilan social" », *Revue Française de Gestion*, n° 12/13, novembre-décembre 1977.

Blum A., in *Actes du colloque Statistiques "ethniques"*, 19 octobre 2006, Centre d'analyse stratégique, Paris, pp. 14-16.

Callon M., « L'innovation technologique et ses mythes », *Gérer et comprendre*, mars 1994, pp. 5-17.

Campbell K. et Mínguez-Vera A., « Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 83, n° 3, Décembre 2008, pp 435-451.

Cédiéy E. (dir.), « Que mesure-t-on ? Pour qui ? Comment ? », *La mesure des discriminations liées à l'origine*. Statistiques et testing présentés lors du colloque du 22 octobre 2007 à Lyon, ISM-Corum (éd), 2008.

Collins O. et Moore D. G., *The organizational makers*, NY, Appleton-Century-Croft, 1970.

Cornet A. et Delhayé C., « Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ? », XVIème Conférence de l'AIMS, Montréal, 6-9 juin 2007.

Cornet A. et Delhayé C., « Gestion de la diversité : la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales », 14ème congrès de psychologie du travail et des organisations, Hammamet, Tunisia, 7-10 juillet 2006.

Dantziger R., *Le bilan social, outil d'information et de gestion*, Dunod entreprise, Paris, 1983.

Dean J. W., « Building the future: the justification process for new technology », in Arend Buitendam (eds), *New technology as organizational innovation*, vol. 35-38, Cambridge, 1987.

De Vries S. et Pettigrew T., « Effects of Ethnic Diversity: The Position of Minority Workers in Two Dutch Organizations », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 28 n°16, 08/16/98, pp. 1503-1530.

Desvaux G., Devillard-Hoellinger S. et Meaney M.C., « A business case for women », *McKinsey Quarterly*, n°4, 2008, pp. 26-38.

Falcoz C (dir.), et Barth I., *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, 2007.

Feisthammel D. et Massot P., *Fondamentaux du pilotage de la*

*performance. Le tableau de bord adapté à la réalité des activités*, Paris : AFNOR, 2005.

Fernandez A., *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Paris : Editions d'Organisation, 2005

Fustec A., « Diversité du capital humain et performance économique », projet européen Equal /Elmer, 2008.

Grima F. et Trépo G., « Initier une innovation organisationnelle : tactiques d'influence et processus de persuasion mis en œuvre par les champions », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 50, octobre-décembre 2003, pp. 23-36.

Guitton P., *De la lutte contre les discriminations à un projet de diversité : compter ou ne pas compter*, Mémoire de fin d'étude, Master 2 coopérations et solidarités, Enda Europe, septembre 2006.

Landrieux-Kartochian S., « Les organisations face au plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, n° 173, 2007, pp. 15-30.

Morris M., « Age diversity and experience is crucial for skills », *Employee Benefits*, Octobre 2007, p.22.

Padiou R., « Comment construire des statistiques ethniques ? », *Actes du colloque Statistiques « ethniques »*, 19 octobre 2006, Centre d'analyse stratégique, Paris, pp. 24-27.

Pitts D. et Jarry E., « Ethnic Diversity and Organizational Performance : Assessing Diversity Effects at the Managerial and Street Level », *International Public Management Journal*, vol. 10, n°2, 2007, pp. 233-254.

Raoult J. P., « Un débat aux frontières du scientifique et du politique, la mesure de la diversité. Le point de vue d'un statisticien », analyse

transmise au « *Comité pour la mesure et l'évaluation de la diversité et des discriminations* », Mai 2009.

Richard O.C., Ford D. et Ismail K., « Exploring the performance effects of visible attribute diversity », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n° 12, Décembre 2006, pp. 2091-2109.

Rowe L. et Boise W., « Organizational innovation, current research, an evolving concept », *Public Administration Review*, vol. 34, 1974.

Sabeg Y., in *Actes du colloque Statistiques « ethniques »*, 19 octobre 2006, Centre d'analyse stratégique, Paris, pp. 49-52.

Sabeg Y. et Charlotin C., *La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ?*, Editions d'Organisation, Eyrolles, 2006.

Seignour A., « Le Marketing interne : un état de l'art », *Recherche et Application en Marketing*, vol. 13, 1998, pp. 43-55.

Simon P et Clément M., *Rapport de l'enquête « Mesure de la diversité »*, INED, Document de travail n° 139, 2006.

Schnapper D., « Etat des lieux, état des problèmes », *Actes du colloque Statistiques « ethniques »*, 19 octobre 2006, Centre d'analyse stratégique, Paris, pp. 6-9.

Suesser J. R., in *Actes du colloque Statistiques « ethniques »*, 19 octobre 2006, Centre d'analyse stratégique, Paris, pp. 20-21.

Taïeb J.P., *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Dunod, Paris, 1996.

## Etudes et rapports

Inergie, « La charte de la diversité en actions. Pratiques des entreprises signataires de la charte de la diversité », étude publiée le 31 mars 2009.

McKinsey & Company, « Woman matter », 2007.

ORSE, *L'égalité professionnelle et la diversité dans les entreprises européennes*, étude réalisée par VIGEO groupe, mars 2006.

## Principaux textes juridiques français de référence en matière de discrimination

- Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 auquel la Constitution de 1958 a proclamé son attachement : « Nul ne peut être lésé dans son travail et son emploi en raison de ses origines, de ses opinions ou de ses croyances ».
- Loi Pleven du 1er juillet 1972, qui incrimine « *la diffamation ou l'injure raciste ainsi qu'un délit nouveau de provocation à la discrimination, à la haine ou à la violence à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes en raison de leur origine ou de leur appartenance ou de leur non-appartenance à une ethnie, une race ou une religion déterminée* ».
- La loi du 31/12/1975, relative à la diffusion des offres d'emploi, interdisant de mentionner une limite d'âge supérieure, et/ou de rédiger une offre d'emploi sexiste, ou de refuser une embauche en raison du sexe ou de la situation de famille.
- La loi des 28 et 29 octobre 1982, introduisant pour la première fois dans le Code du travail des dispositions interdisant les discriminations.
- La loi du 13 juillet 1983, qui précise les discriminations illégales et donne des moyens de recours plus efficaces.
- La loi du 31/12/1992 qui encadre le recrutement afin d'en limiter les excès et d'ouvrir les droits aux candidats. Les informations demandées à un candidat ne peuvent avoir d'autre finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé.
- La Convention n° 111 de l'Organisation Internationale du Travail, ratifiée par la France, relative aux discriminations en matière

d'emploi et de profession (race, couleur, sexe, religion, opinions politiques, ascendance nationale et origine sociale).

- L'article 13 du Traité instituant la Communauté Européenne, tel que modifié par le traité d'Amsterdam, donne compétence à la communauté en matière de lutte contre les discriminations.
- La loi du 16 novembre 2001-1066 (« la loi Guigou ») relative à la lutte contre les discriminations, qui transpose les directives communautaires du 27 novembre 2000 (directives emploi) et du 29 juin 2000 (directives race) et qui a ajouté un certain nombre de critères prohibés.
- Loi portant création de la HALDE du 30 décembre 2004.
- Loi sur l'égalité des chances du 31 mars 2006.
- Loi du 15 mai 2008 qui a transposé en droit français diverses dispositions du droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations.
- Loi du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009.
- Article L1132-1 du Code du travail (ancien L122-45).
- Articles 225-1 et 225-2 du Code pénal.

## Principaux accords et chartes professionnels

- Signature d'un accord par tous les États membres de l'Union Européenne intitulé « cadre d'action sur l'égalité hommes-femmes » (22 mars 2005).

- Signature d'un accord national interprofessionnel en France relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (1er mars 2001).
- Lancement de la Charte de la Diversité visant à encourager les entreprises à refléter dans leur effectif les diverses composantes de la société française, et à faire de la non-discrimination et de la diversité un de leurs axes stratégiques (octobre 2004<sup>(37)</sup>).
- Lancement du Global compact des Nations Unies, qui propose l'adhésion à dix grands principes liés aux Droits de l'homme, du travail et de l'environnement, parmi lesquels l'élimination de toute discrimination dans le recrutement ou l'affectation des postes.
- Création du Label Diversité par l'ANDRH et AFNOR en 2008.

### Synthèse des indicateurs Diversité suggérés par l'AFNOR

Ses exigences se situent à sept niveaux (pour la liste complète se référer au document officiel).

Le premier niveau renvoie à **l'engagement de l'organisme** et se décompose en cinq critères :

- Identifier les motifs, l'historique, et le périmètre géographique de l'engagement (exemple d'indicateurs : nature de l'engagement : économique, demande d'organisme, syndicat, volonté du dirigeant, rapport RSE, etc.).
- Affirmer un engagement formel (exemple d'indicateurs : participation à des colloques).

<sup>(37)</sup> Pour lire les six articles fondant le texte d'engagement de la Charte, voir le site suivant : <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-texte-engagement.php>

- Créer une instance interne dédiée (ex : lettre de mission).
- Prévoir une ligne budgétaire et/ou temps consacré (ligne budgétaire spécifique ou intégrée à d'autres processus).
- Établir un diagnostic «Diversité» et un plan d'action (ex : pertinence des indicateurs retenus dans le tableau de bord).

Le second niveau concerne **l'implication des partenaires sociaux** et se décompose en sept critères :

- Associer les représentants du personnel et/ou les organisations syndicales à la politique de diversité (ex : date de réunion d'initialisation sur le thème).
- Faire un état des lieux de la diversité (ex : rapport annuel d'activité).
- Participer aux analyses et au diagnostic (ex : compte-rendu ou synthèse des réunions).
- Signer un Accord sur la diversité (deux thèmes devront au minimum être abordés en vue de négocier un ou plusieurs accords, par exemple : insertion des personnels handicapés, droit syndical, diversité, seniors, etc.).
- Suivre les actions (ex : moyens accordés, tels le temps de réunion).
- Associer les partenaires sociaux aux actions innovantes en matière de diversité et d'égalité des chances.
- Favoriser la formation des partenaires sociaux aux enjeux et aux actions en faveur de la diversité (ex : proposition de formation).

Le troisième niveau concerne la **communication interne** :

- Communiquer la politique générale de promotion de la diversité et de prévention des discriminations (ex : connaissance des engagements de l'organisme [enquêtes, sondages, échanges, etc.]).
- Spécifier les messages en fonction des cibles de communication (connaissance par chacun des publics internes spécifiques, de son rôle attendu dans la promotion de la diversité de l'organisme).
- Valoriser les actions mises en œuvre pour promouvoir la diversité et faire reculer les pratiques discriminatoires (ex : outils/instances d'échange de bonnes pratiques ou actions en faveur de la diversité).

Le quatrième niveau se rapporte à la **sensibilisation et à la formation à la politique Diversité** ; il s'agit de produire le programme de formation relatif aux populations suivantes :

- Comité de direction ou organes décisionnels équivalents.
- Personnel des Ressources Humaines, en veillant à mettre en lumière les impacts de la politique de promotion de la diversité et de prévention des discriminations sur les pratiques de recrutement, formation, gestion des carrières et rémunération.
- L'encadrement, en veillant à mettre en lumière les impacts de la politique de promotion de la diversité et de prévention des discriminations sur les pratiques de recrutement, management (dont développement professionnel, rémunération, gestion quotidienne).
- Autres publics, notamment les partenaires sociaux, les commissions paritaires et autres fonctions supports.

- L'ensemble du personnel (sensibilisation sur le contexte socio-économique, le repérage et le traitement des mécanismes des discriminations, la législation et les risques juridiques et judiciaires, les stéréotypes, les atouts de la diversité, etc.).

Le cinquième niveau a trait au **processus de Ressources Humaines** ; il se décompose en six grandes rubriques qui elles-mêmes se subdivisent en un à huit axes à chaque fois. Nous ne détaillerons pas les axes mais donnerons deux exemples d'indicateurs pour chacun d'entre eux :

- L'implication du management (ex. : compte-rendu de réunion de calibrage des évaluations des managers, entretiens à mener sur la base des éléments suivants : guide d'entretien, grille de lecture, description de méthodologie, traçabilité du processus pour une même typologie de postes, tests d'aptitude et inventaires de personnalité).
- Le recrutement (ex. : audit aléatoire des offres d'emploi publiées, espace réclamation sur le site Internet).
- L'intégration des nouveaux collaborateurs (ex. : description du programme de tutorat, adaptation de la procédure d'accueil).
- Parcours et formation professionnels et gestion des carrières (ex. : comparaison des pourcentages d'évolution des personnes promues par population identifiable, bilan comparé des évolutions de carrière et du plan de formation).
- La rémunération (ex. : rapport de situation comparée, description des mesures d'accompagnement incluant une enveloppe budgétaire spécifique et l'examen des parcours professionnels).

- L'organisation et l'environnement du travail (ex. : suivi des contentieux, enquêtes d'opinion interne).
- Les achats et les relations avec les fournisseurs (ex. : invitation des fournisseurs aux événements, convention fournisseurs sur le thème de la diversité).

Le sixième niveau concerne les **relations avec les territoires** et se décompose en huit axes :

- Identifier le bassin d'emploi (ex. : viviers de recrutement utilisés). Identifier les principaux partenaires (répertoire contenant les coordonnées nominatives de représentants avec noms, téléphones, adresses, courriels).
- Engager des partenariats (ex. : inventaires des actions réalisées, en cours et planifiées).
- Informer le personnel sur les partenariats (ex. : lettre interne, plaque).
- Impliquer le personnel sur les partenariats (parrainage, enquête auprès des salariés).
- Développer les partenariats (nombre de partenariats /programmes pour favoriser l'égalité des chances, par exemple : l'insertion des handicapés, l'alternance, aides aux actions locales sur la diversité).
- Évaluer l'impact des partenariats (ex. : coupures de presse, résultats opérationnels collectés).
- Communiquer sur les partenariats vis-à-vis de l'extérieur.

Le dernier niveau concerne **l'évaluation des actions**. Ici, il s'agit

d'évaluer les résultats de la politique sur la base d'outils de mesure permettant d'obtenir une photographie de l'organisme à un instant donné et de mesurer les progrès régulièrement.

### Indicateurs à faire figurer dans le rapport de situation comparée hommes/femmes pour les entreprises de plus de 300 salariés.

Trois axes de comparaison sont dégagés : les écarts de rémunération, les évolutions de carrière et le degré d'atteinte des objectifs de mixité des emplois, d'organisation du travail et d'articulation vie professionnelle/vie privée.

Concernant le premier axe, nous avons dénombré dix données sexuées, que le guide de réalisation propose d'organiser sous forme d'un tableau croisé par catégorie professionnelle <sup>(38)</sup> (notre tableau se veut synthétique : pour plus de détails, se reporter au texte original pages 9, 16 et 53-55) :

Concernant le second axe, celui des évolutions de carrière, les données exigées sont également au nombre de dix :

Durée de travail (temps complet, temps partiel)				
Type de contrats (CDD/CDI)				
Durée moyenne d'interruption				
Ancienneté moyenne dans la catégorie professionnelle				
Rémunération moyenne ou médiane				
Âge moyen				
Ancienneté moyenne dans l'entreprise				
Effectif total au 31/12				
Sexe	F	H	F	H
Catégories professionnelles				

(38) Comme pour de nombreuses autres données, les catégories professionnelles doivent être en correspondance avec le bilan social.

Durée du travail (temps complet, temps partiel)				
Nombre d'interruptions à 6 mois				
Promotions				
Nombre moyen d'heures d'actions de formation/salariés/an				
Ancienneté moyenne dans l'entreprise				
Âge moyen				
Mouvements/an (nombre d'embauches et de départs)				
Effectif total au 31/12				
Sexe	F	H	F	H
Catégories professionnelles				

Enfin, le troisième axe d'analyse vise à éclairer les spécificités de la situation féminine dans l'entreprise. L'organisation de certains indicateurs obligatoires, prévus par décret (article D. 2323-12 du Code du travail) vise à faciliter l'analyse au regard des trois objectifs cités ci-dessus. Les indicateurs à fournir sont les suivants :

- Données relatives à la mixité des métiers
  - Présentation des métiers très majoritairement tenus par des femmes ou des hommes à partir de la lecture des tableaux croisés rémunération et carrière (axes I et II)
  - Répartition sexuée des effectifs par poste de travail, selon l'exposition à des risques professionnels, la pénibilité, dont le caractère répétitif des tâches.
- Données relatives à l'organisation du travail
  - Répartition sexuée des effectifs selon l'organisation du travail (travail selon un horaire variable ou en horaires décalés, travail posté, travail de nuit, travail durant le week-end).
  - Répartition sexuée des effectifs à temps plein et temps partiel (compris entre 20 et 30 heures et autres formes de temps partiel).

- Nombre de salariés ayant accédé à un temps partiel choisi et nombre de salariés à temps partiel choisi ayant repris un travail à temps plein, par catégorie professionnelle.

- Données relatives à l'articulation vie professionnelle/vie privée
  - Existence d'un complément de salaire versé par l'employeur pour le congé de maternité ou d'adoption, et le congé paternité.
  - Participation de l'entreprise et du comité d'entreprise aux modes d'accueil à la petite enfance.
  - Évolution des dépenses éligibles au crédit d'impôt famille.
  - Nombre de jours de congé de paternité réellement pris par le salarié par rapport au nombre de jours de congés théoriques.
  - Existence de formules d'organisation du travail facilitant l'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle.

### Synthèse de la revue de littérature sur le lien Diversité/Performance

Si notre revue de littérature n'est pas exhaustive sur le lien existant sur diversité et performance (il existe plus de 500 articles évoquant directement ou indirectement le sujet sur la base de donnée anglo-saxonne Ebsco <sup>(39)</sup>), elle permet néanmoins de montrer qu'il n'est ni univoque, ni aisé à établir dans la mesure où les études sont nécessairement contextuelles (certains pays, certaines cultures d'entreprises sont étudiées), parcellaires (certains types de performance et de diversité sont étudiés) et problématiques sur un plan méthodologique (comment isoler la variable « diversité » des nombreuses variables entrant dans la « fabrication » de la performance ?). Parmi la vingtaine d'articles que nous avons étudiés, nous avons choisi de rendre compte de ceux qui donnaient un spectre large des dimensions de la performance, de la diversité, de méthodologie, de pays et de secteurs :

(39) Notre recherche a été faite en croisant les mots-clé « Diversité salariale » (Diversity in the workforce) et « Performance »

Référence	Pays/ secteur	Diversité	Performance	Conclusions
(Fustec, 2008)	France	Femmes, Seniors, Handicapés, Etrangers	Performance économique (économies générées par la non-destruction de valeur)	Les actions favorisant la parité et le recrutement de personnes handicapées sont avantageuses. Les seniors et la diversité ethnique, nécessitent une politique managériale adaptée
Desvaux et al (2008)	USA	Genre	Performance organisationnelle	Les limitations rencontrées par les femmes peuvent contrarier la performance
Campbell (2008)	Espagne	Genre	Performance financière	La diversité de genre a un impact positif sur la valeur de l'entreprise et les gains économiques
Report on salary surveys (2008)	USA	Genre	Performance financière	Les entreprises ayant une forte représentation féminine dans l'équipe dirigeante ont une meilleure performance financière (retour sur actions, ventes et capital investi)
Richard et al (2006)	USA Secteur bancaire	Diversité culturelle (notamment genre et race)	Performance organisationnelle	Effets variables, en fonction de facteurs de contingence (ex. : étape du cycle de vie et étendue du contrôle)
Morris, 2007	Grande-Bretagne	Âge	Compétitivité organisationnelle	L'âge est une chance et non une difficulté, pour améliorer la compétitivité organisationnelle
Pitts et Jarry (2007)	Secteur public (managers et enseignants)	Diversité ethnique	Performance organisationnelle	La diversité managériale n'a pas d'impact significatif sur la performance organisationnelle tandis que la diversité des enseignants a un impact négatif important sur elle. Les bénéfices pouvant résulter de la diversité de points de vue sont masqués par les problèmes de communication et de collaboration
Lauretta et Lobel (1992)	USA Etudiants d'origine	Diversité ethnique	<i>Créativité, génération d'idées de qualité</i>	Les groupes hétérogènes produisent des idées de meilleure qualité que les

	anglo-saxonne, asiatique, africaine, et hispanique			groupes homogènes
De Vries et Pettigrew (1998)	Pays-Bas. Forces de police et Santé.	Diversité ethnique	<i>Qualité du travail et bien-être</i>	Pas de différence majeure en termes de performance et de bien-être mais les salariés considèrent que, même s'ils souffrent de discrimination, la qualité de leur travail est améliorée lorsque l'équipe est diverse

Membres de la Commission  
« **Piloter sa politique de diversité : Mesures et Indicateurs** »

ACCOR

ADECCO GROUPE France

CNP ASSURANCES

GROUPE BNP PARIBAS

GROUPE France TELECOM ORANGE

GROUPE LA POSTE

GROUPE MORNAY

KEYRUS

L'ORÉAL

SCHNEIDER ELECTRIC

SFR

VEOLIA ENVIRONNEMENT

**AFMD**  
33, avenue Mac Mahon  
75017 Paris

Conception et réalisation Wildcard

Impression IHS ( Inter Handicap Systems)  
7, rue du Banquier 75013 paris

## Les auteurs



Hédia Zannad est professeur associé au sein du département Management et Stratégie de Rouen Business School, où elle contribue au développement de pôles d'expertise sur les compétences managériales, la diversité et la Responsabilité Sociale d'Entreprise.



Pete Stone est le fondateur de la société Just Different qui accompagne les entreprises dans la définition et la mise en place de leur politique Diversité. Il est également intervenant et ingénieur de recherche pour Rouen Business School.

Cet ouvrage vous livre des pistes de réflexion fondées sur une revue de la littérature et l'analyse des pratiques des membres de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD). Structuré autour d'indicateurs clés, de cas particuliers et de bonnes pratiques d'entreprises, il se veut un outil d'aide au pilotage de votre propre politique Diversité.

Il ne vous donnera pas de recettes prêtes à l'emploi, chaque secteur et chaque organisation ayant sa propre problématique et donc sa propre stratégie. Mais nous espérons qu'il vous aidera à vous poser les bonnes questions : Pourquoi mesurer ? Pour qui mesurer ? Quoi mesurer ? Comment mesurer ?



Imprimé par Inter Handicaps System, secteur adapté, sur du papier provenant de forêts exploitées durablement.

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)  
[www.rouenbs.fr](http://www.rouenbs.fr)