

## **Indicateurs et systèmes de pilotage de la diversité et de lutte contre la discrimination : état des lieux et pistes de réflexion**

Pendant longtemps les entreprises ont été dans une relative indifférence face à la diversité et la lutte contre les discriminations. Aujourd'hui, le sujet prend de l'importance et, ce, pour plusieurs raisons : la loi du 11 février 2005 sur le handicap a poussé les entreprises à mettre en place de politiques volontaristes en matière de recrutement des personnes en situation de handicap ; la création de la HALDE et sa médiatisation ont provoqué une prise de conscience dans les entreprises de l'étendue de la discrimination et des risques pénaux engendrés par elle pour l'entreprise elle-même et pour ses collaborateurs ; la condamnation pour discrimination raciale de l'Oréal et d'Adecco et sa large médiatisation ont mis en avant les risques qu'encourent les entreprises en termes d'image et de réputation ; la pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs et certaines fonctions et le départ en retraite des baby boomers ont poussé les entreprises à remettre en question leurs politiques de sourcing et à s'ouvrir à des profils jusqu'à là ignorés.

A cela s'ajoutent quatre événements récents qui ont contribué à renforcer le débat et à inciter les entreprises à passer de la prise en conscience à l'action : le discours du Président de la République à Polytechnique en décembre 2008 et la nomination de Yazid Sabeg en tant que Commissaire à la Diversité et à l'Égalité des Chances ; la création, fin 2008, du Label Diversité par l'ANDRH et l'AFNOR ; la loi du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009, qui 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 ; enfin, 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.

Dans le cadre des politiques de lutte contre la discrimination et de promotion de la diversité mises en place par les entreprises, la question de la mesure revêt une importance stratégique, communicationnelle et opérationnelle majeure. Notre **question de recherche** pourrait se formuler ainsi : pourquoi et comment mesurer la diversité ? Notre propos n'est pas de proposer des indicateurs parmi lesquels les entreprises pourraient choisir celles qui leur semblent les plus pertinentes - ce serait faire fi du travail de construction des indicateurs en fonction des objectifs, contraintes, contexte et culture spécifiques à chaque organisation<sup>1</sup>- mais de mettre en avant, en fonction de notre revue de littérature (sur la diversité d'une part, les indicateurs et les tableaux de bord, d'autre part) et de notre étude de terrain, des définitions, éclairages conceptuels, principes, typologies, et exemples d'indicateurs afin de faciliter le travail des managers de la diversité à progresser dans leur projet.

---

<sup>1</sup> Ainsi que l'affirment Feisthammel et Massot (2005, p. 177), « *La sélection et la hiérarchisation des critères de performance qu'on affecte à un indicateur trouvent leurs sources dans l'état organique, politique, technique ou stratégique de l'organisation.* »

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons animé quatre tables rondes avec les responsables Diversité de douze entreprises - L'Oréal, Adecco, Accor, BNP-Paribas, La Poste, Véolia Environnement, CNP, SFR, Groupe Keyrus, Schneider Electric, Mornay- sur le sujet de la mesure de la diversité. L'ensemble des échanges effectués durant ces tables rondes et présentations a été retranscrit sous forme de compte-rendu détaillé. Parallèlement à ces moments collectifs, des questionnaires fermés ont été administrés à ces entreprises afin de recueillir des données précises sur les objectifs poursuivis à travers la mesure de la diversité et les indicateurs en usage. Par la suite, des entretiens semi-directifs ont été menés avec ces mêmes acteurs ; après avoir été intégralement retranscrits, ils ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Nous avons également effectué des entretiens auprès d'entreprises n'ayant pas participé à la Commission de l'AFMD sur les indicateurs afin d'accroître la représentativité de notre échantillon (Sanofi-Aventis, Orange, Bristol-Myers Squibb). Bien entendu, toutes les données secondaires qui nous ont été offertes durant ces entretiens (chartes, rapports de développement durable, brochures internes...) ont été exploitées. L'ensemble de ces captures de données visait à établir un bilan en matière d'indicateurs de la diversité (objectifs, interrogations, état des lieux, difficultés rencontrées) mais aussi plus largement à comprendre les enjeux et pratiques de ces entreprises en matière de diversité et de discrimination. Ce triple matériau – que nous n'avons pas fini d'exploiter dans le cadre de cette communication- est donc de nature mixte : données primaires et secondaires, qualitatives et quantitatives.

## **Préambule : quelques éclaircissements sur la mesure de la diversité**

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

Les textes officiels nous permettent de définir précisément ce qu'est la **discrimination** en France<sup>2</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.* » (Code pénal).

Identifier les dimensions de la **diversité** en revanche est complexe. Car, contrairement à la discrimination, aucun texte juridique ne définit la diversité. Ce qu'on peut dire en revanche est que les entreprises engagées dans une démarche active d'accroissement de la diversité travaillent le plus souvent sur quatre grandes dimensions de la diversité : égalité professionnelle (genre), âge, handicap et origine ethnique.

De fait, il s'agit de sortir de la confusion qui est souvent faite entre mesure de la diversité et mesure de la discrimination de la part de l'ensemble des acteurs clé. 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

---

<sup>2</sup> Tandis que l'Union Européenne se concentre sur les critères suivants : sexe, race / origine ethnique, religion / convictions, handicap, âge, orientation sexuelle.

discrimination renvoie à une norme et un objet clairement établi, 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 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 que pourrait être un « bon » ou un « mauvais » niveau de diversité ? Nul ne le sait<sup>3</sup>.

### **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 faire évoluer le modèle dominant de leadership (mobilité géographique, disponibilité inconditionnelle, etc.)</li></ul>
Age	<ul style="list-style-type: none"><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 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 effectuée à l'égard des personnes de couleur ou ayant un patronyme à consonance étrangère tout au long de leur parcours ?</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.

En outre, une même dimension de la diversité peut avoir des échos forts différents d'un pays à l'autre. C'est notamment le cas, nous le savons, de l'origine ethnique aux USA et dans les pays européens (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).

---

<sup>3</sup> 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.

## **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 évènement. 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 informations de prévision plus larges pouvant induire des changements de stratégie ou d'objectif. Ces trois types d'indicateurs jouent respectivement un rôle d'alarme, de suivi et de prévision.

Une seconde catégorisation peut être utilement proposée: les indicateurs de moyen et les indicateurs de résultat. A 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 résultat obtenu 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 : l'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).

Le **tableau de bord**, quant à lui, réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs désignés comme étant les principaux leviers d'action. Il permet un suivi 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. 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'entreprise, types de produits fabriqués, catégorie de personnel, etc).

### Indicateurs suggérés par les textes de référence

Que nous indiquent les textes de référence au sujet de ces indicateurs ? Si l'**Afnor** donne assez peu d'indications sur la mesure de la diversité pouvant permettre l'obtention du Label Diversité<sup>4</sup>, elle est en revanche 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. 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
- l'implication des partenaires sociaux (
- la communication interne
- la sensibilisation et à la formation à la politique diversité
- le processus de Ressources
- les relations avec les territoires
- **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.

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 des hommes et des femmes, 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>5</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/management
  - ✓ Existence d'un accord cadre ou d'entreprise

---

<sup>4</sup> « 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 remontée 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).

<sup>5</sup> Pour la liste exhaustive, voir <http://www.legifrance.gouv.fr>

- 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)

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

Le tableau de bord renvoie à une tactique communicationnelle dans la mesure où les indicateurs peuvent revêtir différentes **formes**. Citons, de façon non exhaustive, du plus « brut » au plus « figuratif » (avec, par conséquent, un besoin d'interprétation décroissant et une signification croissante) : statistiques, ratios, pourcentages bruts, pourcentages par tranches, calculs (moyenne, écart-type, médiane...), affectation de couleurs, icônes (par exemple : ☺ ou ☹), réponse à une question (sous forme de mots ou sous forme binaire : oui, non), commentaire, interpellation (un des DRH que nous avons interrogé, a lancé durant une réunion d'un Comité de direction : « *On prône la diversité, mais il n'y a pas une seule femme ici présente !* »), etc.

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). 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.

Mais le tableau de bord renvoie aussi 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 pas 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>6</sup> pour garantir les ressources permettant de mener à bien le projet, convaincre les partenaires du projet, sur la base d'argument rationnels, de l'impact de la diversité sur la performance de l'entreprise -argument dénommé *business case*- et, 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). Ensuite, il doit relier le projet aux valeurs, aux idées partagées par les membres de l'organisation (Collins et Moore, 1970) Il doit, en outre, mettre en place un climat de sécurité psychologique mais aussi de liberté à l'égard de l'environnement afin de limiter la peur de l'incertitude (Rowe et Boise, 1974). Enfin, il s'agit d'enrôler et mobiliser des porte-paroles internes ou externes (Callon, 1994) afin de mieux défendre le projet. 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.

### **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...). Il suffit, pour s'en convaincre, d'observer les objectifs cités par les entreprises pour motiver la recherche d'indicateurs pertinents : performance commerciale, créativité & innovation, performance financière, rétention de talents, réponse aux demandes des parties prenantes, amélioration des prises de décision, 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 : mesurer les progrès réalisés et comparaison avec d'autres entreprises ; se conformer à la loi et réduire les risques de discrimination ; 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 en externe. Le tableau suivant résume les réponses obtenues (liste non exhaustive):

---

<sup>6</sup> 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)

Mesurer la diversité : pour quoi, pour qui ?	
Pour qui	Pour quoi
Comité Exécutif / Président	Visibilité sur les dimensions « clé »
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
Etat / 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 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. 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 spécifiquement pour cette problématique. Toutes les entreprises avec qui nous avons parlé ont passé beaucoup de temps à collecter les informations.

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.

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 à sans doute la plus grande difficulté rencontrée par les entreprises, à savoir 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 ne 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 certains 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.

Quel type d’indicateurs utilisent les entreprises ?

Précisons tout d’abord que notre échantillon est relativement petit car la plupart des entreprises sont en train de construire leurs indicateurs et ceux qui existent sont tirés pour la plupart des accords. Nous pouvons, néanmoins, tirer de notre étude de terrain un certain nombre de conclusions. Tout d’abord, nombreux 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 résultat 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.

Devant l’impossibilité d’être exhaustifs, nous avons choisi de lister ci-dessous les indicateurs du type décrit ci-dessus qui nous paraissent les plus pertinents / intéressants, c’est-à-dire des indicateurs de résultat / structure, d’équilibration et qui analyse la (non-)discrimination :

Exemples d’indicateurs	Enjeu	Caractéristiques des indicateurs construits	
		Type d’indicateurs	Nature des indicateurs
Age			
Départs par catégorie hiérarchique et par âge	Non-Discrimination	Résultat (performance)	Equilibration
Nombre de candidatures reçues par l’entreprise dans l’année : répartition par âge (+45 ans et + 55 ans)	Non-Discrimination	Résultat (performance)	Equilibration
Embauches de l’année : répartition par niveau de diplôme et par âge (+45 ans et + 55 ans)	Diversité	Résultat (performance)	Equilibration
Nombre de salariés de plus de 55 ans formés par niveau hiérarchique et pas tranche d’âge	Non-Discrimination	Résultat (performance)	Equilibration
Nombre de salariés de plus de 45 et 55 ans promus dans une catégorie supérieure (avec une répartition par âge)	Non-Discrimination	Résultat (performance)	Equilibration

Nombre de collaborateurs recrutés ayant plus de 45 ans	Egalité des Chances	Résultat (performance)	Equilibration
Nombre de collaborateurs recrutés ayant plus de 50 ans	Egalité des Chances	Résultat (performance)	Equilibration
Genre			
Répartition salariés H/F promus par classification	Non-Discrimination	Résultat (performance)	Equilibration
Répartition H/F formation professionnelle par CSP	Non-Discrimination	Résultat (performance)	Equilibration
Répartition H/F jours enfants malades/jours garde d'enfants théoriques et pris selon CSP	Diversité	Résultat (structure)	Equilibration
Politique de recrutement spécifique pour les femmes avec une formation scientifique	Egalité des Chances	Moyen	Equilibration
Existence d'un système de "mentor" pour les hauts potentiels femmes	Egalité des Chances	Moyen	Equilibration
Pourcentage d'entretiens avant et après congé maternité sur total de congés maternité	Egalité des Chances	Résultat (structure)	Equilibration
L'entreprise a reçu une récompense ou un label / une certification pour sa politique sur l'égalité professionnelle	Non-Discrimination	Moyen	Equilibration
Equilibre des recrutements en CDI entre candidats-es et embauchés-e	Egalité des Chances	Résultat (performance)	Equilibration
Politique de recrutement spécifique pour les femmes	Egalité des Chances	Moyen	Equilibration
Origine			
Pourcentage de personnes de nationalité autre que française	Diversité	Résultat (structure)	Equilibration
Non français parmi les membres du G100	Diversité	Résultat (structure)	Equilibration
Non français expatriés en France	Diversité	Résultat (structure)	Equilibration
Non français participants aux programmes de formation corporate	Diversité	Résultat (structure)	Equilibration
Handicap			
Politique de recrutement spécifique pour les personnes handicapées	Egalité des Chances	Résultat (performance)	Equilibration
Chiffre d'affaires réalisé avec le secteur protégé par salarié	Egalité des Chances	Moyen	Equilibration
Annonces / Publireportages dans des supports ciblés pour les personnes handicapées	Non-Discrimination	Moyen	Equilibration
Recours aux prestataires du secteur protégé (nombre d'entreprises)	Egalité des Chances	Moyen	Equilibration
Insertion			

Nombre de personnes recrutées issues du réseau "Ambition réussite"	Diversité	Résultat (structure)	Equilibration
Taux de recrutement des candidats aux forums spécialisés	Diversité	Résultat (structure)	Equilibration
Nombre d'élèves tutorés grâce au soutien de l'entreprise (AFEV)	Diversité	Résultat (structure)	Equilibration
Nombre de contrats en alternance conclus	Egalité des Chances	Résultat (performance)	Equilibration
Signature de l'engagement national pour l'emploi des jeunes dans le cadre du « Plan Espoir banlieues »	Egalité des Chances	Moyen	Equilibration
Autre			
Nombre de congés de paternité	Diversité	Résultat (structure)	Equilibration
Programme pour équilibrer vie personnelle et vie professionnelle	Egalité des Chances	Résultat (structure)	Equilibration
Taux d'acceptation des demandes de passage à temps partiel choisi	Egalité des Chances	Résultat (structure)	Equilibration
Nombre de collaborateurs bénéficiant d'un congé parental d'éducation	Egalité des Chances	Résultat (structure)	Equilibration
Réalisation d'un « testing » des « process » RH	Non-Discrimination	Résultat (performance)	Equilibration
Baromètre interne sur les perceptions	Non-Discrimination	Moyen	Equilibration
Message fort du Comex en faveur de la diversité	Non-Discrimination	Moyen	Equilibration
Est-ce que toutes nos filiales ont une politique diversité dans chacun des pays ?	Non-Discrimination	Moyen	Equilibration
Testing de recrutement (par l'Observatoire des Discriminations ou autres)	Egalité des Chances	Résultat (performance)	Equilibration
Programmes d'accompagnement type tutorat	Non-Discrimination	Moyen	Equilibration
Aménagements des conditions de travail pour certaines populations (horaires de travail pour les femmes, ergonomie pour les travailleurs handicapés, etc.	Non-Discrimination	Moyen	Equilibration
Nombre de contrats en alternance conclus	Egalité des Chances	Résultat (structure)	Equilibration
Communication de la politique de promotion de l'égalité vers les clients et prestataires	Non-Discrimination	Moyen	Equilibration
Système de « whistleblowing »	Non-Discrimination	Moyen	Equilibration

On observe qu'il y a en général davantage d'indicateurs de résultat dans les tableaux de bord présentés par les entreprises que d'indicateurs de moyen. Nous pensons que la raison est que les

tableaux de bord sont généralement construits sur une base chiffrée alors que les indicateurs de moyen 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, à contrario, centrés sur les moyens, à une exception près.

## **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) :

	<b>Différence visible</b>	<b>Différence non visible</b>
<b>Différence stable</b>	Genre, Origine ethnique	Orientation sexuelle, Certains handicaps
<b>Différence instable</b>	Age, 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, 2007): 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 social) et, enfin, les caractéristiques organisationnelles (renvoie à l'appartenance à un métier ou une organisation).

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

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. A 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 qui 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 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 et politique Diversité à proprement parler.

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

Cornet et Delhaye (2006) distinguent quatre logiques d'actions sous-jacentes 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...)
- 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 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'efficacité 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.

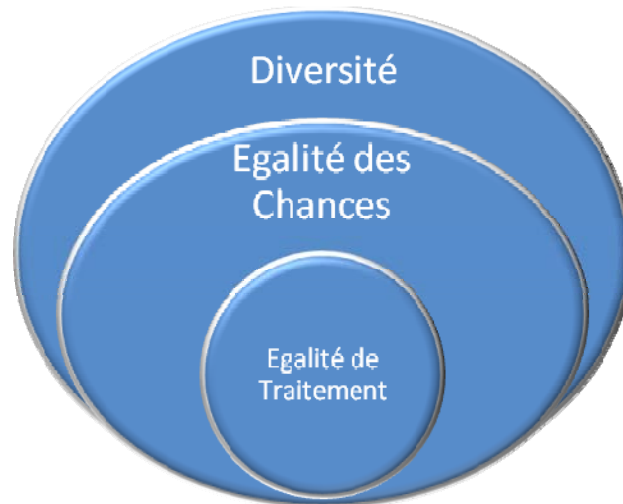
Une approche systémique de la gestion de la diversité qui s'établirait sur la mise en relation de ces quatre logiques d'action permet de contourner les limites inhérentes à chaque logique d'action et d'encourager l'apprentissage organisationnel (à titre d'exemple, l'ensemble des salariés pourra améliorer 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 :

Pour notre part, nous proposons un modèle qui permet d'intégrer les termes utilisés dans les entreprises en France aujourd'hui :

- égalité de traitement (logique juridique) :
  - Evitement 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...), (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 :



## 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 moyen et de résultat, de structure et de performance, d'alerte, d'équilibrage et d'anticipation. Or, les entreprises ne sont emparées du sujet des indicateurs que très récemment, n'ont généralement pas encore fixé d'objectifs ou de seuils en matière d'égalité de chances, ne disposent la plupart du temps pas de systèmes d'information adaptés aux besoins de la diversité et donc rares sont-elles 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.

## **Bibliographie**

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

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

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.

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

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, p. 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.

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

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

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

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