

Le diagnostic : une étape importante des politiques de gestion de la diversité

CORNET Annie- professeure ordinaire, Hec-Ulg - UER Management- Université de Liège - annie.cornet@uliege.be

Kabamba Yowali, chargée de recherche, FASS- Université de Liège
yowali.kabamba@uliege.be

[Working paper EGID Etudes sur le genre et la diversité en gestion Hec Ulg](#)

Résumé

Le diagnostic est une étape importante mais aussi très difficile dans l'élaboration d'une politique de gestion de la diversité. Cette étape devrait précéder l'élaboration des plans d'action puisqu'elle devrait permettre d'identifier les problèmes et axes d'action et donner les bases pour pouvoir formuler des objectifs concrets et évaluables. Elle suppose d'identifier correctement les indicateurs qui seront pertinents et qui sont disponibles. Plusieurs catégories d'indicateurs peuvent être utilisés : des indicateurs de représentativité (sexe, âge, nationalité, handicap, etc.), des indicateurs de résultats en regard des processus RH (ex : nombre de promotion pour les femmes) mais aussi des indicateurs de comportements racistes, sexistes, homophobes, des indicateurs relatifs aux perceptions des causes des inégalités et au degré d'adhésion des pistes d'action, des indicateurs relatifs aux actions menées (nombre, public, catégorie, etc.) et aux moyens humains et financiers mobilisés. Il faut construire des données qui ont du sens en regard des contextes organisationnels et nationaux. Nous allons débattre de ces différentes dimensions du diagnostic, en identifiant également certains des enjeux et difficultés d'une telle tâche.

Introduction

La gestion de la diversité suppose une démarche managériale volontariste, construite autour d'un plan d'action, idéalement construit sur base d'un diagnostic qui doit permettre d'identifier les actions à mener et les priorités. Le diagnostic est donc une étape importante, mais aussi

difficile. On estime, dans plusieurs études, que moins d'1/3 des entreprises ont mis en place des indicateurs qui leur permettent de mesurer leur politique de gestion de la diversité¹.

La première question à clarifier est la question relative à ce qu'on veut mesurer au travers du diagnostic. Nous proposons de distinguer des indicateurs:

- de représentativité (sexe, âge, nationalité, handicap, etc.) qui mesure la diversité d'un public-cible (personnel, usagers-clients, partenaires d'affaire, etc.)
- de discrimination donc de comportements racistes, sexistes, homophobes (etc.).
- relatifs aux perceptions des causes des inégalités et au degré d'adhésion des pistes d'action,
- de résultats, relatifs aux actions menées (nombre, public, catégorie, etc.) et aux moyens humains et financiers mobilisés.

Les groupes cibles des politiques de gestion de la diversité sont multiples : le personnel d'une entreprise ou d'une organisation mais aussi les clients et les usagers (ex : profil des usagers d'un hôpital), les partenaires d'affaire (politique de diversité des sous-traitants, par exemple), la population d'un territoire (commune, région, etc.).

1. Indicateurs de représentativité ou la mesure de la diversité

Pour certains, le diagnostic doit permettre de mesurer la représentativité des groupes-cibles dans l'organisation, ce qui passe par une analyse statistique du profil du public-cible des politiques de gestion de la diversité, on parle alors de mesure de la diversité.

Les diagnostics de la diversité reposent souvent sur quatre grandes dimensions de la diversité : le sexe, l'âge, le handicap et l'origine. Toutefois d'autres dimensions pourraient être prise en compte en regard des contextes organisationnels et nationaux tels que l'appartenance linguistique, le lieu de vie, la religion, les lieux de vie, le niveau de diplôme et de qualification, la catégorie socio-professionnelle, etc.

¹ <https://www.charte-diversite.com/index-diversite-les-enjeux-de-la-mesure/>

Ces indicateurs posent les questions de la répartition de la population-cible, cela doit permettre de montrer la sous-représentation ou la sur-représentation de certaines populations, de débusquer les effets de ségrégation par métiers et fonctions (ségrégation horizontale ou parois de verre), la sous-représentation de certains groupes cibles dans certains niveaux hiérarchiques (ségrégation verticale ou plafond de verre), fonctions ou poste de responsabilité ou de représentation. Ils permettent des points de comparaison interne (analyse longitudinale et comparaison entre services et départements / zones géographiques) et externe (benchmarking) mais aussi de se fixer des objectifs, de voir si on a progressé. Les procédures de labellisation et d'audit encouragent la collecte et l'analyse de ces données .

Le plus souvent, il s'agira de resituer les indicateurs en regard d'indicateurs de référence (obligation légale pour les personnes handicapées, représentation des différents sous-groupes dans la population, etc.).

Le diagnostic de représentativité s'appuie généralement sur une compilation des données statistiques disponibles des bases de données. Ceci nous renvoie à une des difficultés principales de l'exercice : les types d'indicateurs restituables sont dépendants du type de données collectées, de la fiabilité de ces données et leur exhaustivité.

L'âge et le sexe se retrouvent dans de nombreuses bases de données mais pas dans toutes, il existe encore plusieurs sujets sur lesquels on ne peut sortir des indicateurs différenciés selon les sexes (ex : sexe de la personne qui publie dans une université).

L'analyse des statistiques de l'organisation en regard de l'âge pose la question des catégories que l'on va faire. Elles ne doivent pas être trop nombreuses pour permettre des traitements croisés.

Pour le handicap, le critère le plus souvent retenu est la déclaration légale d'un handicap à une autorité compétente. Cet indicateur a des limites quand on sait que plusieurs handicaps ne sont pas déclarés et sont des handicaps invisibles.

C'est pour l'origine que l'analyse statistique est la plus difficile. Les bases de données permettent de fournir des données sur les différentes nationalités représentées dans l'organisation. Cette information est souvent insuffisante pour poser un diagnostic en lien avec

des politiques de gestion de la diversité. En effet, le public-cible des politiques de gestion de la diversité regroupe les personnes d'autres nationalités mais aussi celles et ceux qui ont la nationalité du pays mais qui ont des origines qui les placent dans un groupe « à risque » en raison de leur origine, de leur culture, de leur patronyme, de leur couleur de peau, de leur apparence physique. La difficulté vient de la complexité et de l'hétérogénéité de cette catégorie, des nombreuses façons de la nommer. Ainsi, certains vont parler « d'origine étrangère », en faisant référence à la nationalité d'un des ascendants ; d'autres pensent à l'origine ethnique qui ne signifient pas nécessairement que la personne a un ascendant d'une autre nationalité mais qui fait plutôt référence à l'appartenance, réelle ou supposée, à un groupe de référence défini selon des critères tels que la couleur de peau, le patronyme, la culture, la race (terme fréquemment utilisé dans le monde anglo-saxon mais mal perçu en France et en Belgique), la religion, etc. La notion est loin d'être claire et non ambiguë. De plus le contexte légal et social français et belge rendent difficile la collecte d'indicateurs pertinents.

La mesure de la diversité permet aussi de s'interroger sur la représentativité de certains groupes cibles comme bénéficiaires de certaines politiques de GRH comme la formation, les promotions, certains avantages financiers, les politiques d'aménagement du temps de travail, etc. En France, plusieurs données se trouvent dans le bilan social² (35 indicateurs obligatoires) et le rapport de situation comparée (entreprises de plus de 300 salariés). Ceci concerne généralement la comparaison hommes-femmes, auxquels s'ajoutent souvent une comparaison par catégorie d'âge.

2. Indicateurs de mesure de la discrimination

Pour plusieurs acteurs, la mesure de la diversité n'a pas de sens, ce qu'il faut mesurer, ce sont les discriminations et donc s'intéresser aux processus discriminatoires, on parle alors de mesure de la discrimination. L'avantage ici est que les textes officiels³ permettent de définir précisément ce qu'est la discrimination directe et indirecte, en regard de 18 critères énoncés dans la loi. Plusieurs méthodes existent pour identifier les discriminations. Elles permettent

² <http://www.e-rh.org/documents/Bilansocial.pdf>

³ Directives européennes 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 / 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 / 2004/113/CE du Conseil du 13 décembre 2004

parfois aussi de les mesurer mais là l'exercice est plus rare et difficile.

L'une des premières méthodes consistent à réaliser des audits de conformité. Il s'agit d'identifier les carences éventuelles en matière de respect des lois sur les discriminations et des engagements conventionnels (label, charte, conventions collectives de travail). Une autre méthode est le testing. Des CV similaires, à l'exception de la caractéristique que l'on voulait tester, ont été utilisés et une analyse va être réalisée pour identifier les chances de chaque candidat de réussir une des étapes du processus analysé (ex : recrutement, accès la nationalité). Certaines entreprises ont choisi de pratiquer l'auto-testing c'est-à-dire de vérifier l'absence de pratiques discriminatoires en glissant dans des candidatures des dossiers pièges. Ces analyses permettent de mettre en évidence que des personnes ayant certaines caractéristiques (couleur de peau, patronyme, âge, apparence physique) vont avoir moins de chances de réussir les différentes étapes du processus qu'un candidat de référence.

L'analyse des discriminations peut se faire à partir de documents mais aussi avec des entretiens individuels ou de groupes avec des personnes ressources qui peuvent être des témoins d'actes de discrimination.

Certaines études s'intéressent aussi au vécu des groupes-cibles et réalisent, notamment, des entretiens individuels et des focus groupes avec des représentants des groupes-cibles pour avoir leur perception de l'égalité des chances, de discriminations directes et indirectes venant de collègues, supérieurs mais aussi de la clientèle, d'identifier leurs perceptions en regard des politiques à mettre en œuvre, leurs avis sur les actions menées et leur pertinence. Il faut à ce sujet être conscients que certaines personnes ont intériorisé le fait d'être victime d'un traitement différent et n'identifient pas nécessairement ce qu'elles vivent comme une discrimination.

On peut de manière plus large mesurer le sentiment de discrimination à l'égard des politiques de GRH des personnes appartenant aux groupes-cibles au travers des enquêtes de satisfaction au travail et de climat social, fréquemment réalisés dans les grandes entreprises et organisations. Ces enquêtes constituent potentiellement une source de données extraordinaires pour le diagnostic mais sont encore trop peu souvent utilisés pour réaliser ce diagnostic. Pourtant, pour autant que les concepteurs de l'enquête aient intégré des questions d'identification qui peuvent devenir des variables indépendantes, il y a là des informations très utiles et pertinentes. L'enjeu est de faire un croisement entre les résultats de ces études et les variables d'identification liées

à certains groupes cibles, ce qui est souvent fait pour l'âge et le sexe mais plus rarement pour l'origine, le handicap, l'orientation sexuelle ou d'autres caractéristiques.

Notons aussi l'analyse de contenu de documents internes à l'entreprise pour identifier les stéréotypes, porteur de discrimination, véhiculés dans les supports (texte et images) et la visibilité donnée aux membres du personnel diversifié.

3. Indicateurs de perception des causes des inégalités et du degré d'adhésion du personnel à une politique de gestion de la diversité

Certaines enquêtes internes visent aussi à évaluer les perceptions des causes des inégalités, les attitudes, opinions, expériences et représentations de l'ensemble du personnel en regard de la diversité et leur degré d'adhésion à une politique de gestion de la diversité.

Il s'agit de visualiser les représentations et perceptions des publics-cibles en regard de l'égalité des chances et de la diversité : comment les publics-cibles vivent et perçoivent la diversité, la perception de l'égalité des chances et des actions destinées à certains publics cibles, leur degré d'adhésion ou de résistance à une diversité croissante, leurs craintes, les stéréotypes et les préjugés, leurs expériences positives mais aussi négatives de la diversité, leurs attentes sur ce thème, leurs perceptions de la pertinence ou non de dispositifs d'actions positives ou de quotas. Il existe une littérature abondante et de nombreux tests pour mesurer les stéréotypes et préjugés, la difficulté est que ces outils ont été généralement mis au point aux Etats-Unis et que leur transfert dans un autre contexte culturel n'est pas sans poser problème.

Ceci peut prendre la forme d'interviews, de focus group mais aussi d'enquêtes par questionnaire avec des échelles d'attitudes et d'opinions.

4. Indicateurs de résultats, relatifs aux actions menées (nombre, public, catégorie, etc.) et aux moyens humains et financiers mobilisés.

Les indicateurs de résultats visent à décrire les actions réalisées. Ils apparaissent généralement dans les rapports institutionnels comme élément d'évaluation, dans la mesure où, ils décrivent

ce que l'organisation et l'autorité publique a fait pour atteindre plus d'égalité et de diversité. Cela peut comprendre l'identification des moyens mobilisés : moyens financiers et humains.

On peut classer les actions selon qu'elles visent :

- Les individus (changement dans les comportements, attitudes, représentations, stéréotypes et préjugés).
- Les organisations (changement dans les règles et procédures, modes d'organisation et politiques).
- La société (changement de législation, changement technologique, changement culturel, etc.).

Une vision rationnelle nous amènerait à penser que ces actions ont été identifiées comme pistes d'action à la suite d'un diagnostic et qu'elles correspondent à l'opérationnalisation d'objectifs stratégiques et opérationnels. Le lien entre objectifs et actions est loin d'être évident. On a souvent des pistes d'action qui ont émergé de l'initiative individuelle d'individus dans nécessairement avoir été au préalable lié à un objectif stratégique institutionnel. Ce qui arrive souvent c'est que ces actions sont reliées à posteriori à des objectifs et des actions. Par ailleurs, il y a le plus souvent une liste d'actions sans réelle évaluation de l'impact de ces actions. L'analyse d'impact reste un champ de recherche à développer dans les politiques d'égalité professionnelle et de gestion de la diversité.

5. Conclusions

Le diagnostic et la construction d'indicateurs sont des étapes difficiles mais cruciales dans l'élaboration d'une politique de la gestion de la diversité. Poser un diagnostic précis est loin d'être simple en regard notamment des données statistiques disponibles, du choix des indicateurs, des limites des analyses quantitatives, etc. L'approche quantitative de la diversité facilite le suivi et permet une diffusion plus rationnelle de l'information. Commenter les chiffres facilite la compréhension d'une réalité mais souvent il faut leur donner du sens et le relier à des vécus concrets qui sont susceptibles de faire écho en regard des personnes à convaincre. 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.

Nous montrons l'importance de combiner des approches qualitatives et quantitatives et l'importance de ne pas de limiter à des données globales mais de les contextualiser et de leur donner du sens, en regard des contextes internes et externes mais aussi des objectifs recherchés. Un indicateur présenté sous forme de valeur absolue réduit les erreurs d'interprétation mais également la signification de l'information véhiculée.

L'enjeu est celui de l'évaluation et du pilotage. Cela participe également d'un processus de reconnaissance : reconnaissance qu'il peut exister des problèmes, des discriminations directes et indirectes et qu'il y a lieu de s'y attaquer.

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.

Il reste à réfléchir sur l'usage qui va être fait de ces indicateurs de diagnostic : données réservées au responsable diversité et gestion des ressources humaines, données mobilisées dans des plans stratégiques, données diffusées à l'intérieur de l'organisation pour susciter la prise de conscience et/ou l'adhésion à des politiques de gestion de la diversité, données visant essentiellement à donner une image positive de l'organisation à ses parties prenantes internes et externes ?

6. Références