

Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ?

Hédia Zannad, Annie Cornet and Pete Stone

Volume 17, Special Issue, 2013

Management et Diversité : lignes de tension et perspectives

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1015814ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1015814ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

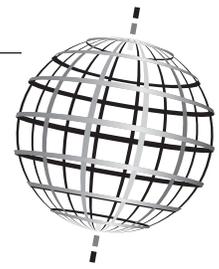
Cite this article

Zannad, H., Cornet, A. & Stone, P. (2013). Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ? *Management international / International Management / Gestió Internacional*, 17, 85–97. <https://doi.org/10.7202/1015814ar>

Article abstract

This article aims to identify the technical, symbolic and political issues related to the choice of indicators used in a diversity management policy. They should allow an organization to make a diagnosis, to monitor and measure the performance of these policies. Our goal is to show the complexity of the process, due to the difficulty of finding good indicators but also of giving them meaning considering the concerns of leaders and managers, internal contexts (organizational culture, modes of work organization and HRM policies, industry), external contexts (socio-cultural, legal, economic) and the objectives set.

Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ?



HEDIA ZANNAD
ESC Rouen

ANNIE CORNET
Hec-Ulg – UER Management

PETE STONE
Just Different

RÉSUMÉ

Cet article vise à identifier les enjeux techniques, symboliques et politiques liés aux choix des indicateurs mobilisés dans une politique de gestion de la diversité. Ils doivent permettre de poser un diagnostic, d'assurer le suivi et de mesurer la performance de ces politiques. Notre objectif est de montrer la complexité de la démarche, liée à la difficulté de trouver les bons indicateurs mais aussi de leur donner du sens, considérant les préoccupations des dirigeants et managers, les contextes internes (culture organisationnelle, modes d'organisation du travail et politiques de GRH, secteur...) et externes (contexte socio-culturel, légal, économique) et des objectifs recherchés.

Mots clés : Diversité, management, diagnostic, indicateur

ABSTRACT

This article aims to identify the technical, symbolic and political issues related to the choice of indicators used in a diversity management policy. They should allow an organization to make a diagnosis, to monitor and measure the performance of these policies. Our goal is to show the complexity of the process, due to the difficulty of finding good indicators but also of giving them meaning considering the concerns of leaders and managers, internal contexts (organizational culture, modes of work organization and HRM policies, industry), external contexts (socio-cultural, legal, economic) and the objectives set.

Keywords: Diversity, Management, Diagnosis, Indicator

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo identificar las cuestiones técnicas, simbólicas y políticas que surgen a la hora de elegir los indicadores movilizados en una política de gestión de la diversidad. Los indicadores deben permitir elaborar un diagnóstico, asegurar el seguimiento y la medición de los resultados de las políticas de gestión de la diversidad. Nuestro objetivo no sólo es mostrar la complejidad del enfoque que resulta de la dificultad en encontrar los buenos indicadores sino también darles sentido al tener en cuenta las preocupaciones de los dirigentes y managers. Insistimos en la relevancia de darles sentido, a la luz de los contextos internos (cultura organizacional del trabajo y políticas de GRH, campo de actividad) y externos (contexto sociocultural, legal, económico) y los objetivos que hay que lograr.

Palabras claves: Management de la diversidad, diagnóstico, indicadores

La mesure de la diversité constitue une étape à la fois importante et ardue dans l'élaboration d'une politique de gestion de la diversité. Si de nombreux articles débattent de l'un ou l'autre aspect de ce diagnostic, il n'existe pas à notre connaissance d'articles académiques qui en présentent les enjeux techniques, symboliques et politiques. Notre article vise à combler cette lacune en montrant notamment que la construction d'indicateurs de la diversité renvoie au moins autant à des enjeux techniques et rationnels que rhétoriques et symboliques. Les indicateurs devraient permettre de poser un diagnostic, d'assurer le suivi et de mesurer la performance des politiques de gestion de la diversité. Ils s'accompagnent de tableaux de bord, qui ont souvent pour vocation de persuader la direction et les managers opérationnels d'adopter une politique de gestion de la diversité active et, donc, de s'engager dans des innovations organisationnelles et de débloquer des moyens pour lutter contre les coûts directs et indirects induits par la discrimination. Notre objectif est de montrer la complexité de la démarche,

liée à la difficulté de trouver les bons indicateurs mais aussi de leur donner du sens, en regard des préoccupations des dirigeants et managers.

Notre analyse est le fruit, d'une part, d'une revue de littérature dans le champ de la gestion (diversité, indicateurs de gestion, gestion des ressources humaines, management, gestion du changement) et de la sociologie (pouvoir, symbolisme, institutionnalisme) et, d'autre part, d'une étude de terrain effectuée sur une durée totale de deux ans (2009-2011) dans le cadre d'une commission de l'AFMD que nous avons animée sur la question de la mesure de la diversité¹. Cette enquête est de nature mixte - données primaires et secondaires, qualitatives et quantitatives- et repose sur deux sources de données² :

- Cinq tables rondes ont été animées sur le sujet de la mesure de la diversité avec les responsables Diversité d'une quinzaine d'entreprises : L'Oréal, Adecco, Accor, BNP-Paribas, La Poste, Véolia Environnement, CNP,

1. Nous employons l'expression « mesure de la diversité » pour parler des indicateurs et tableaux de bord visant à faire un diagnostic quant au processus de discrimination et/ou au degré de diversité de la population salariée au sein des entreprises concernées.

2. Bien entendu, toutes les données secondaires qui nous ont été offertes durant ces entretiens (chartes, rapports de développement durable, brochures internes...) ont également été exploitées.

SFR, Groupe Keyrus, Schneider Electric, Mornay. L'ensemble des échanges effectués durant ces tables rondes et présentations a été retranscrit sous forme de compte-rendu détaillé.

- Des entretiens semi-directifs ont été menés avec l'ensemble de ces acteurs, mais aussi auprès d'entreprises n'ayant pas participé à la commission de l'AFMD sur les indicateurs (Sanofi-Aventis, Orange, Bristol-Myers Squibb, Agir Arcco, Areva, Auchan, France Télévision, Groupama, ProBTP, Groupe PSA et TF1) afin d'accroître la représentativité de notre échantillon. Après avoir été intégralement retranscrits, ils ont fait l'objet d'une analyse de contenu.

L'ensemble de ces données vise à établir un bilan en matière d'enjeux, d'objectifs, de difficultés et de questionnements quant aux indicateurs qui peuvent être mobilisés pour le diagnostic, mais aussi le suivi et l'évaluation des politiques de gestion de la diversité.

Nous allons montrer que le choix des indicateurs s'avère une opération complexe et difficile, à la fois en regard des informations réellement disponibles dans les bases de données de l'entreprise mais aussi des contraintes légales qui limitent le type de données qui peuvent être collectées. Les indicateurs proposés sont parfois inconsistants. On a des données objectives (ex : le sexe ou l'âge) mais aussi des constructions sociales des réalités organisationnelles et sociétales (comme le genre, l'origine, le handicap) reflétant les représentations et priorités des parties prenantes impliquées. Les entreprises se trouvent souvent dans le dilemme suivant : opter pour des indicateurs internationaux (le plus petit dénominateur commun) dont l'universalité n'est pas validée et l'intérêt limité ou choisir des indicateurs différents en fonction des pays, ce qui rend difficile toute comparaison internationale. Il s'agit également de clarifier ce qu'on veut mesurer : la représentativité de certains publics-cibles ou la discrimination ? En fonction du choix posé, la démarche et les outils à mobiliser seront bien différents. L'étude montre aussi que le risque est que les entreprises se focalisent davantage sur la mesure de la diversité que sur les dispositifs de management qui devraient l'accompagner. La tâche est enfin d'autant plus complexe qu'on vise à établir et à démontrer un lien entre diversité et performance. Rares sont, en effet, les entreprises rencontrées qui ont clairement fixé des objectifs de départ précis pour leur politique de gestion de la diversité. Évalue-t-on la performance en regard du nombre et du type d'actions réalisées ou des résultats des mesures mises en œuvre ?

La mesure de la diversité : illusions, complexité et défis

La mesure de la diversité est une question complexe. Plusieurs défis sont à surmonter comme le choix des indicateurs liés à l'identification des groupes-cibles, le choix des méthodes ou encore le sens des données ainsi collectées en

regard des contextes -organisationnels et nationaux- et des objectifs des politiques mises en œuvre. Les choix posés reflètent les pratiques en vigueur dans un contexte national bien précis et les représentations et priorités des parties prenantes impliquées.

LE CHOIX DES INDICATEURS DE LA DIVERSITÉ SUIT RAREMENT LES RÈGLES DE L'ART EN MATIÈRE DE TABLEAUX DE BORD DE GESTION

Lorsqu'on consulte un ouvrage de contrôle de gestion faisant référence (Taïeb, 1996), on y lit que la première consigne en matière de choix d'indicateurs est que l'indicateur doit contribuer à la réalisation de l'objectif de départ. « *Le choix des indicateurs se fait en fonction de leur contribution à la réalisation de l'objectif et des actions possibles qu'ils permettent en cas de dérive* » (Taïeb, 1996, p. 42). En effet, les trois rôles d'un indicateur sont d'informer, de poser un diagnostic (c'est-à-dire faire ressortir les écarts par rapport à la norme) et de faire des prévisions (les dysfonctionnements à venir et les moyens nécessaires pour les corriger). Il s'agit donc de déterminer une norme pour chaque indicateur afin que tout écart puisse « *déclencher l'allumage du clignotant* » (Taïeb, 1996, p. 39). Rares sont les entreprises rencontrées qui ont clairement fixé des objectifs de départ précis pour leur politique de gestion de la diversité. On retrouve plutôt des formulations floues telles que « *la réduction de la discrimination à l'embauche* » ou « *l'accroissement du nombre de femmes à des postes de direction* ». Ainsi, lorsqu'on demande aux entreprises concernées ce qu'elles visent à travers la mesure de la diversité, elles offrent des réponses qui font ressortir des objectifs souvent peu opérationnels comme : « *nous voulons rendre visibles les améliorations faites en matière de diversité et évaluer les progrès réalisés* » ou « *la discrimination fait partie des risques opérationnels majeurs du groupe donc il s'agit de faire remonter toutes les actions permettant de prévenir cela, des États-Unis, du Canada, de partout* ». D'ailleurs, comment pourraient-elles fixer des objectifs opérationnels et déclencher les fameux clignotants d'écarts par rapport à la norme quand rien ne permet de la définir (en dehors, de certains quotas pour l'emploi de personnes handicapées, variables entre pays) ? Que pourrait être cette norme en matière de genre, d'âge ou d'origine ethnique ? Le cas le plus problématique est, sans doute, l'origine ethnique puisque les entreprises ne peuvent s'appuyer, en France et en Belgique, sur des indicateurs statistiques « *ethno-raciaux* » publics qui pourraient leur servir comme base de comparaison (indicateurs nationaux, ou par bassin d'emploi).

En second lieu, Taïeb (1996) souligne que les indicateurs sont d'autant plus utiles qu'ils permettent un grand nombre de comparaisons internes et externes, c'est-à-dire par rapport au passé d'une même entreprise mais aussi par rapport à la moyenne de la branche et du secteur d'activité, ou encore la moyenne nationale, européenne et internationale. « *Plus les comparaisons au passé sont nombreuses, plus*

on valide les tendances exprimées par l'indicateur et plus on crédibilise les projections faites pour le futur » (Taïeb, 1996, p. 39). Pour la mesure de la diversité, il n'existe, pour l'heure, aucun référentiel national ou international auquel se comparer (même si des tentatives sont en cours, notamment par l'AFNOR), d'autant que certains indicateurs sont autorisés dans certains pays mais pas dans d'autres. Une des entreprises de notre panel explique, par exemple, en quoi il est complexe d'obtenir des chiffres à l'international sur le handicap : « *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 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...* ». Les entreprises se trouvent souvent dans le dilemme suivant : opter pour des indicateurs internationaux (le plus petit dénominateur commun) dont l'universalité n'est pas validée et l'intérêt limité ou choisir des indicateurs différents en fonction des pays, ce qui rend difficile toute comparaison internationale. Une entreprise déclare : « *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 la difficulté de produire des indicateurs qui ont du sens* ». De plus, les comparaisons entre entreprises sont d'autant moins aisées que peu d'entreprises publient leurs indicateurs à l'externe : « *Oui, c'est vraiment interne. On ne va pas communiquer notre tableau de bord Diversité à l'extérieur comme cela.* »

Enfin, les tableaux de bord doivent théoriquement être le fruit de la rencontre de deux familles d'indicateurs : les indicateurs de résultats (obtenus) et les indicateurs de moyens (intensité des efforts déployés)³. Or, il y a souvent des confusions entre les deux types d'indicateurs : pour présenter les résultats d'une politique, les entreprises dressent souvent une liste des actions réalisées, sans fournir beaucoup d'informations sur l'impact de ces actions et sur le nombre de bénéficiaires. Ces indicateurs sont des indicateurs de moyens, généralement qualitatifs ou dichotomiques (oui/non) selon que telle ou telle pratique est mise en oeuvre. En France, les indicateurs mentionnés dans le cahier des charges du Label Diversité sont surtout centrés sur les moyens (la formalisation de politiques). A cela s'ajoute des indicateurs qui s'inspirent des échelles d'attitude et qui visent à connaître l'adhésion du personnel à une politique de gestion de la diversité et des échelles qui visent à savoir si le personnel a été témoin ou victime de discrimination : « *Un autre volet qui est moins perceptible, dans les indicateurs, c'est celui de la perception (...) On essaye, doucement, d'intégrer dans nos baromètres internes*

l'appréciation que les collaborateurs ont de la politique de l'entreprise. Donc, on va progressivement voir comment ils ressentent la politique Diversité et 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. »

LES INDICATEURS, PLUTÔT QUE D'ÊTRE LE REFLET DE LA RÉALITÉ SOCIALE, EN SONT UNE MODÉLISATION

Les tableaux de bord sont généralement construits dans le cadre d'une tactique communicationnelle. 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* » (Feisthammel & Massot, 2005) (p.167). Citons, de façon non exhaustive, du plus « brut » au plus « figuratif » : les statistiques, les ratios, les pourcentages bruts, les pourcentages par tranches, les calculs de moyenne, d'écart-type, de médiane, les couleurs, les représentations graphiques, les dessins (par exemple : ☺ ou ☹), la réponse à une question (sous forme de mots ou sous forme binaire : oui / non), les commentaires, l'interpellation de la part du DRH du type « *On prône la diversité, mais il n'y a pas une seule femme ici présente!* » (exemple cité par une entreprise de notre panel). Le choix de ces indicateurs s'inscrit dans un exercice de communication : il s'agit de donner une certaine image de l'entreprise et de son investissement dans les politiques de gestion de la diversité.

Les supports d'expression pouvant être utilisés dans le cadre de la diversité sont donc nombreux, allant du quantitatif au qualitatif, du nominal au verbal. Ils peuvent faire appel à la rationalité (chiffres, mots) ou être plus figuratif (dessin, couleur). Dans une⁴ des entreprises étudiées, les indicateurs de performance de la Diversité exposés dans le rapport de développement durable couvrent trois dimensions (périmètre Monde) :

- les nationalités : un camembert représente 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.* »)
- les âges : un histogramme représente 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.* »
- le handicap : un tableau présente les effectifs du personnel handicapé sur différentes activités du groupe et selon trois zones géographiques : France, Europe hors France et hors Europe. Ces chiffres sont ensuite déclinés par

3. On parle aussi d'indicateurs de « structure » (qui sont statiques) et d'indicateurs de « performance » (qui sont dynamiques).

4. Nous avons opté pour une présentation anonyme des entreprises dans l'objectif de ne pas pointer spécifiquement une des entreprises qui a participé à l'enquête.

catégories de personnel : « 82 % des salariés handicapés sont des ouvriers, 15 % du personnel hiérarchique de 1^{er} niveau et 3 % des cadres ». 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 % (norme de référence nationale pour la France) ».

La nationalité, indicateur de diversité culturelle, n'est qu'un indicateur partiel de cette diversité. On peut se demander pourquoi avoir choisi ce seuil de 7 années pour analyser la diversité des âges. Pour les personnes handicapées, on peut s'interroger sur le découpage utilisé pour réaliser les comparaisons internationales et les raisons qui amènent l'entreprise à positionner ce critère en regard des catégories professionnelles.

Chaque format comporte ses avantages et 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, et peut autant susciter l'adhésion des lecteurs. L'extrait suivant du rapport de Développement durable d'une autre entreprise en est un exemple : « Avec 96 959 collaborateurs représentant plus de 133 nationalités, la diversité est une réalité chez X. 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 ».

Il ne s'agit pas seulement de mettre en forme une information existante mais aussi de lui donner un sens en regard des enjeux et des stratégies des acteurs en présence : nous sommes bien dans le champ de la représentation. Ainsi, le manager de la diversité peut 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 montrer que l'entreprise n'est pas discriminatoire. Il peut aussi décider d'alerter sur l'insuffisance de femmes à des postes de direction, car il souhaite obtenir le soutien sur un plan d'action pour les femmes à haut potentiel. Il peut décider de ne présenter qu'une partie des indicateurs ou d'associer certains indicateurs pour susciter des analogies comme la sous-représentation des femmes et des seniors dans les politiques de mobilité internationale. Dans certains cas, il aura des données quantitatives mais dans d'autres, il devra se contenter d'indicateurs qualitatifs comme la perception des acteurs clé de l'entreprise. Bref, la portée d'un indicateur de la diversité ne réside pas dans son objectivité mais dans la signification qui lui sera conférée.

LES ENTREPRISES SE CONCENTRENT SUR LA MESURE DE LA DIVERSITÉ, AVEC PEU DE MESURE DE LA DISCRIMINATION

Une fois les indicateurs identifiés, l'enjeu est de clarifier ce qu'on veut mesurer au travers d'un diagnostic diversité et là, les confusions sont nombreuses. Pour Cédiey (Cédiey, 2008), « ces dernières années les discours qui confondent la mesure de la diversité et la mesure des discriminations sont nombreux » (p.11). Mesurer la diversité est complexe (Harrison & Hock-Peng, 2006) car, contrairement à la discrimination, aucun texte juridique ne définit la diversité. Comme le signalent Simon et Clément : « 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 & Clément, 2006). Ce diagnostic de la diversité est, de fait, essentiellement quantitatif, avec l'évaluation de la représentativité des groupes-cibles dans l'organisation (Blivet, 2004; Sabeg & Charlotin, 2006; Simon, 2005). L'un des premiers objectifs de cette mesure est de pointer la sous-représentation de certains publics cibles dans l'entreprise, l'organisation, les fonctions et les métiers, les niveaux hiérarchiques. Il s'appuie généralement sur une compilation et un traitement des données statistiques internes disponibles dans les bases de données du personnel. La qualité des indicateurs disponibles et utilisables est dépendante du type de données collectées dans l'organisation ou l'entreprise, de la fiabilité de ces données et leur exhaustivité, de l'existence ou non de bases de données centralisées et/ou interconnectées, de la possibilité légale de collecter ou non ces données.

La mesure de la discrimination ne pose pas des questions de représentativité mais de mesure des discriminations directes et indirectes et de mise en conformité avec la loi (logique juridique) (Amadiou, 2007; Augry, Hennequin, & Karakas, 2006; Cédiey & Foroni, 2007; Guitton, 2006). Le respect des contraintes légales est généralement évalué au travers d'audits de conformité (Peretti & Saut, 2007). L'objectif est pointer les carences éventuelles en matière de respect des lois sur les discriminations et des engagements conventionnels tels que les conventions collectives de travail, les normes européennes et internationales ou encore les critères pris en compte dans certains labels (normes ISO 26000 en matière de responsabilité sociale ou normes du BIT, par exemple) (Combemale & Igalens, 2006). La mesure de la discrimination peut aussi se réaliser grâce à un *testing*, l'une des premières études européennes étant celle du BIT, en 1998, ciblée sur les processus de recrutement (Arriijn, Feld, & Nayer, 1998). Cette méthode permet d'identifier les comportements et procédures discriminatoires en regard de certaines caractéristiques comme le sexe, l'âge, l'origine, l'apparence physique, etc. (Amadiou, 2004, 2007; Peretti & Saut, 2007; Petit, 2004). Une autre méthode consiste à analyser l'intégralité d'un processus (par exemple, celui des promotions) au sein d'une même entreprise. On part des étapes de ce processus et on essaie de montrer les effets discriminatoires liés à chaque étape (Amadiou,

2007; Chen & DiTomaso, 1996; Gavand, 2006). Ces études ont montré que les mécanismes en jeu sont complexes car ils combinent des stéréotypes et des préjugés, souvent inscrits dans des normes et procédures perçus comme objectives et neutres.

Si les méthodes pour débusquer les discriminations sont nombreuses, force est de constater que les entreprises ne sont pas très demandeuses de faire émerger ses pratiques, de les nommer et de les identifier. Les craintes de l'impact négatif sur l'image de l'entreprise sont très fortes. C'est pourtant l'une des conditions pour la réussite d'un plan de gestion de la diversité.

LES INDICATEURS SÉLECTIONNÉS EN ENTREPRISE SONT INSUFFISAMMENT « CONSISTANTS »

Les dimensions de la diversité les plus mobilisées en entreprise sont le sexe, l'âge, le handicap et la nationalité. Ces indicateurs, perçus comme objectifs, sont pourtant loin d'être univoques.

Une des caractéristiques de la diversité qui est le plus au centre des politiques de gestion de la diversité est le sexe. A priori, mesurer cette dimension est simple : le sexe, caractéristique généralement présente dans les bases de données sur le personnel, est proposé comme variable indépendante. En France, plusieurs données sexuées se trouvent dans le bilan social (35 indicateurs obligatoires) (Dantziger, 1983) et dans le rapport de situation comparée avec des données sexuées sur les rémunérations, les évolutions de carrière, le degré de mixité des emplois, les dispositifs d'articulation vie privée / vie professionnelle, les conditions de travail (Blavier & Joyeux, 2008). Si les données sont sexuées (hommes et femmes), pour justifier les politiques de gestion de la diversité, on utilise souvent uniquement les données sur les femmes. On se centre, par exemple, sur l'utilisation que font les femmes des différentes formes de congé et d'aménagement d'horaire, sans s'interroger sur la façon dont les hommes utilisent ces dispositifs (Tremblay, 2005). Même si on utilise le terme « genre », on travaille bien plus sur des données sexuées que sur des constructions sociales du féminin et du masculin (stéréotypes sexués et impact des rôles sociaux attribués à l'un et l'autre sexe).

L'âge apparaît aussi, à priori, comme une variable assez simple, puisque disponible dans la plupart des bases de données internes. Les politiques sont souvent formulées à partir de deux catégories d'âge distinctes : les moins de 35 ans (les jeunes) et les plus de 50 ans (les seniors). Ce découpage est largement arbitraire et variable. La catégorie « jeunes », pour certains, englobe uniquement les moins de 25 ans, d'autres parlent de 30 ou 35 ans (Montelh, 2000). Marbot montre aussi, à partir d'une analyse des accords pris dans les entreprises françaises, l'inconsistance de la catégorie des seniors, avec des limites d'âge très variables, y compris sur les différents accords d'une même entreprise (Marbot, 2011). Certains préfèrent parler de générations,

qui se superposent plus ou moins aux différents groupes d'âge. Cela correspondrait à trois groupes : la génération "Y" (nés après 1978), la génération "X" (nés entre 1962 et 1978), les "Baby-Boomers" (nés entre 1945-1947 et 1962). Les générations sont censées regrouper les individus qui sont nés dans une même période et qui partagent des événements sociaux et historiques (Méda & Vendramin, 2010). Les valeurs des trois générations considérées seraient différentes en regard de l'importance donnée au travail, à la vie privée, aux loisirs, à la vie familiale, à la vie sociale, à l'implication politique, à l'égalité hommes-femmes, etc. (Godard, 1992; Guerin & Fournier, 2004; Twenge, 2010; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Les années à prendre en compte pour positionner une personne dans une génération sont loin de faire l'unanimité. Selon les auteurs, les catégories varient de plus ou moins 5 ans (Twenge et al., 2010). Par ailleurs, plusieurs auteurs remettent en cause l'idée de valeurs communes à certaines générations qui les différencieraient des autres générations (Pichault & Pleyers, 2010).

Pour les personnes handicapées, la question des indicateurs à utiliser constitue aussi un défi. A priori, tout le monde s'accorde sur le fait qu'est considéré comme un handicap toute déficience durable ou récurrente de la capacité physique, mentale ou sensorielle d'un individu. Les indicateurs retenus dépendent des contextes nationaux et des législations, voire d'un secteur à l'autre (ex : certains assimilations possibles dans le secteur public mais pas dans l'entreprise privée) (Bodin, 2003). De plus, dans les bases de données du personnel, on peut identifier les personnes qui ont une reconnaissance publique comme « personne handicapée » et qui l'ont signalé à l'entreprise, mais cela ne recouvre souvent qu'une petite partie des salariés ayant un handicap (Biname & Mercier, 2004a; Bodin, 2003). En effet, certaines personnes avec un handicap ne souhaitent pas que leur handicap soit connu de l'entreprise, par peur d'être stigmatisées ou de perdre leur emploi. Certains ont des handicaps sans que cela soit nécessairement perçu et identifié comme tel, autant par les personnes elles-mêmes que par leur entourage (Goffman, 1963). Certaines entreprises vont encourager l'auto-identification des personnes comme personnes handicapées, qu'elles soient ou non reconnues comme telles par l'Etat, le plus souvent dans un souci de comptage (Le Clainche & Demuijnck, 2006).

Le dernier critère le plus mobilisé dans les politiques de gestion de la diversité est l'origine. Les bases de données permettent de fournir des informations sur les différentes nationalités représentées dans l'organisation, et cette donnée est fréquemment utilisée dans les rapports des entreprises pour montrer la diversité culturelle. La nationalité n'est pourtant qu'un indicateur assez limité pour poser la question de la diversité des origines. En effet, les politiques de gestion de la diversité ciblent 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 potentiellement discriminé en raison de leur origine,

de leur culture, de leur patronyme, de leur couleur de peau, de leur apparence physique (Chrobo-Mason, Konrad, & Linneham, 2006; Vertommen, Martens, & Ouali, 2006). La difficulté vient de la complexité et de l'hétérogénéité de cette catégorie, des nombreuses façons de la nommer, mais aussi, du contexte légal et social qui permet ou non la mesure de l'origine (Haut conseil de l'intégration, 2007; Klarsfeld, 2010; Raoult, 2009; Sabeg & Charlotin, 2006; Schnapper, 2006; Simon & Clement, 2006; Zannad & Stone, 2009). Certains pays utilisent l'auto-déclaration dans laquelle les personnes s'associent, de manière volontaire, y compris dans les bases de données sur le personnel, à un groupe de référence (pour les USA : Indiens -Native American-, Asiatiques - Pacifique, Noir -Black and African American-, Blancs, Hispaniques -Hispanic and Latino). Ce découpage fait l'objet de nombreux débats avec notamment l'opportunité d'introduire de nouvelles catégories, mais aussi le positionnement des personnes qui ont plusieurs appartenances (métis – « interracial group ») (Chloé, 2010). Cette auto-déclaration n'existe ni en Belgique ni en France (Centre pour l'égalité des chances et de lutte contre le racisme, 2005; Eggerickx, Perron, & Thomsin, 2007; Haut conseil de l'intégration, 2007; Simon, 2005). La CNIL estime notamment que tout classement dans des catégories « ethno-raciales » est non pertinent. Elle recommande⁵ donc aux employeurs de ne pas recueillir de données sur l'origine. Une autre option, réalisée dans certaines entreprises, est un comptage sur les patronymes. Cette méthode est loin de rencontrer une forte adhésion. Le Haut Conseil de l'intégration qualifie cette méthode d'aléatoire, lacunaire, illégitime, discriminatoire ou inadaptée (Haut conseil de l'intégration, 2007). Derrière cette question du choix des indicateurs se pose aussi la question de la pertinence des catégories choisies en regard des questions d'appartenance et d'identité (Nkomo, 1995; Simon & Clement, 2006).

Nous ne pouvons donc que constater que trop souvent les indicateurs choisis pour construire et évaluer les politiques sont inaptes à capturer la finesse des informations utiles.

LES RESPONSABLES DIVERSITÉ OPTENT POUR DES CATÉGORIES DE LA DIVERSITÉ PRÉÉTABLIES DANS UNE LOGIQUE « PICK AND CHOOSE »

La construction de politiques de gestion de la diversité autour de certains groupes-cibles est loin d'être neutre. Tatli et Özbilgin (Tatli & Özbilgin, 2012) dénoncent l'approche dite « etic » qui investit des catégories de la diversité préétablies (sexe, âge, origine, handicap, orientation sexuelle). Ces travaux qui s'inspirent des « critical management studies » soulignent les risques d'enfermement des groupes-cibles de la diversité dans des catégories rigides qui sont avant tout le reflet de constructions sociales (Zanoni & Janssens,

2004) et font l'impasse sur les questions d'appartenance et d'identité (Nkomo, 1995; Simon & Clement, 2006).

On voit que les diagnostics et les actions en matière de diversité se placent dans des « chemins » préexistants (genre, handicap, âge, etc.), avec une hiérarchie des priorités qui a souvent pour effets de traiter en premier ce qui paraît le plus palpable et mesurable (les inégalités hommes-femmes, le handicap, l'âge). La question des origines ethno-raciales est ainsi laissée de côté (Bereni, 2011), faute de pouvoir être appréhendée de manière satisfaisante. D'autres dimensions de la diversité, générant des discriminations bien réelles sur les lieux de travail, sont passées sous silence, alors qu'elles apparaissent dans le cadre légal (Schnapper, 2006). Les entreprises favoriseraient les catégories de la diversité qui servent leurs intérêts, opérant ce que Doytcheva nomme une « stratégie du coin » (Doytcheva, 2009).

LES ENTREPRISES SE FOCALISENT DAVANTAGE SUR LA DIVERSITÉ EN SOI QUE SUR LES DISPOSITIFS DE MANAGEMENT QUI DEVRAIENT L'ACCOMPAGNER

Les indicateurs retenus pour mesurer les progrès effectués en matière de diversité se focalisent souvent sur la collecte d'indicateurs des bénéficiaires de certains processus de ressources humaines, indicateurs souvent collectés pour le bilan social. Ainsi, Blavier et Joyeux constatent que 93 % des entreprises interrogées utilisent des indicateurs pour le recrutement, 78 % pour la rémunération, 63 % pour la formation et 59 % pour l'évolution professionnelle (Blavier & Joyeux, 2008). Seules 22 % d'entre elles utilisent des indicateurs de climat social, ce que confirme notre propre étude de terrain : peu d'entreprises mesure les perceptions des salariés. Pourtant les études empiriques montrent que la diversité des salariés soulève des difficultés en matière de confiance, d'ambiance et de communication : « *Plus que de favoriser à tout prix la diversité en entreprise, il s'agit surtout de trouver les solutions managériales adaptées pour la piloter* » (p. 141) (Robert-Demontrond & Joyeau, 2009). Le pilotage managérial a ici toute son importance, pourtant peu d'évaluations internes lui sont consacrées.

LA PERFORMANCE GÉNÉRÉE PAR LA DIVERSITÉ RELÈVE DAVANTAGE DU MYTHE QUE DE LA SCIENCE

Le lien entre performance et politiques de gestion de la diversité relève autant du mythe que de la réalité. Ici, science et foi divergent assez fortement. En effet, si les articles et supports managériaux mettent en avant les avantages humains, sociaux, commerciaux et financiers des politiques de gestion de la diversité, plusieurs articles académiques fondés sur des études empiriques montrent que les bénéfices attendus ne sont pas toujours là (Zannad & Stone,

5. CNIL, recommandation du 5/5/2005

2009). Nous ne reprendrons ici que quelques éléments des résultats :

- La diversité croissante des équipes de travail peut entraîner des conséquences négatives sur le plan affectif : turnover plus élevé, insatisfaction, faible implication, absentéisme accru (notamment dans les niveaux à faible niveau de qualification de l'organisation), réduction de l'implication, sentiment d'injustice en regard de certaines politiques d'actions et/ou de discriminations positives.
- La diversité de compétences et de formation (en particulier dans les équipes projet et le top management) produirait, quant à elle, des conséquences positives sur le plan cognitif : prise de décisions pertinentes, résolution de problèmes améliorée, meilleure adaptation stratégique de l'organisation. Les groupes hétérogènes faciliteraient l'adaptation lorsque l'environnement est instable mais les équipes homogènes seraient plus efficaces lorsque la compétition est intense.
- La diversité dans les équipes projet aurait des effets ambigus sur l'innovation : négatifs car elle entraîne un ralentissement dans la prise de décision mais aussi positifs, car elle génère une créativité accrue.
- La diversité a des impacts sur la cohésion et la performance de groupe : on constate, parfois, la création de sous-groupes qui inhibe l'apprentissage qui aurait été pu être tiré de la diversité d'expériences, d'idées et d'opinions et qui inhibe la capacité à travailler ou à tisser des réseaux en dehors de l'équipe.
- Les pratiques d'égalité de traitement et de diversité seraient bénéfiques dans des contextes de pénurie de main d'oeuvre car cela élargit le bassin de recrutement, en encourageant notamment les acteurs à engager du personnel qui ne répond pas au profil-type de la fonction.
- Il existerait une relation négative entre la diversité et la productivité de l'entreprise, à court terme, du fait de la compétition, mais une relation plus positive à long terme due à l'accroissement de l'adaptabilité.

Si les résultats apparaissent comme mitigés, les managers de la diversité perçoivent, à l'inverse, beaucoup de bénéfices à la diversité dans l'entreprise. Ils citent généralement les gains suivants : performance économique (meilleure captation des clients, innovation, performance boursière, rétention des talents, réponse aux demandes des parties prenantes, amélioration des prises de décision) et performance sociale (mobilisation des salariés, réduction de l'absentéisme, amélioration de la santé émotionnelle). En témoignent les *verbatim* suivants, issus d'entreprises de secteurs variés :

- « La diversité, c'est la conséquence positive de la non-discrimination ; c'est source de performance, ce qui est étayé par des études faites aux USA. Il s'agit d'une

conviction qui vient des tripes chez les jeunes mais plus raisonnable chez les cinquantenaires. On pense, au départ, que c'est contre-productif mais on se rend compte par la suite de ce que cela apporte. »

- « Plus on ressemble à nos clients, plus on est diversifié et plus on sera performant. A mon avis, on fera les offres justes au bon moment. Je pourrai prendre l'exemple de la télécommande, qui a été inventée pour des personnes au niveau handicap moteur (...). Plus on va chercher les talents partout et plus on a de chances d'être pertinent dans notre marché. Et donc, business et développement durable là, font un super bon ménage, en tous les cas dans notre secteur d'activité. »
- « La diversité constitue un sujet essentiel pour nous depuis 2000. D'abord, les personnes discriminées ont des ambitions plus fortes, liées à une volonté de revanche; ensuite, les équipes diverses sont plus créatives : nos grandes histoires d'inventions viennent d'équipes diverses ; le gène-code de la créativité est fait par des gens non clonés, pas par des bien-pensants (...). La beauté et la diversité vont de pair ; les Pharaons s'ornaient et se maquillaient déjà. Nous sommes le leader mondial de la beauté, il doit investir dans la diversité. »

Les managers de la diversité sont demandeurs d'indicateurs qui peuvent valider leur impression du lien entre performance et diversité mais cela relève aussi beaucoup de l'acte de foi, avec des convictions profondes qui donnent sens à leur mandat. Ceci rejoint bien l'affirmation de Lebas selon laquelle la performance n'existe pas de façon intrinsèque mais est « définie par les utilisateurs de l'information par rapport au contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon de temps » (Lebas, 1995) (p. 68). L'évaluation est aussi une opération politique qui « privilégie toujours le point de vue de certains acteurs ». (Le Maître, 1998) (p. 820).

L'efficience de la mesure de la discrimination et/ou de la diversité

Toutes les difficultés, limites et critiques qui viennent d'être développées (respect des règles de l'art en matière de tableaux de bord, modélisation sélective de la réalité de la diversité et inconsistance de certains indicateurs) ne doivent pas nous empêcher de mener une réflexion d'ordre conceptuelle et, surtout, méthodologique visant à défendre une logique transversale de la mesure de la discrimination/diversité et à accroître la pertinence des indicateurs les plus fréquemment utilisés. Nous n'allons pas pouvoir identifier toutes les dimensions du débat dans cet article mais nous allons tenter d'en pointer les éléments qui nous paraissent essentiels à introduire dans le cadre des politiques de gestion de la diversité.

REPENSER LES INDICATEURS DES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA DIVERSITÉ

Nous avons vu que les indicateurs les plus fréquemment utilisés sont le sexe, l'âge, le handicap déclaré et connu par l'entreprise et, enfin, la nationalité. Ces indicateurs ont leurs limites telles que décrites dans la première partie. Nous proposons donc ici d'élargir la manière d'appréhender ces indicateurs souvent trop réducteurs.

Penchons nous d'abord sur les indicateurs sexués. Il apparaît intéressant de sortir de données comparatives hommes / femmes ou de données uniquement sur les femmes, pour s'intéresser aux constructions sociales du genre. Ces constructions sociales sont un élément explicatif important des situations d'inégalités entre les hommes et les femmes (Campoy, Maclouf, Mazouli, & Neveu, 2008; Gavray, 2008; Kergoat, 2005; Laufer, 2007, 2008). Il s'agit de dépasser la différence biologique entre les hommes et les femmes, pour inclure, dans le diagnostic et l'évaluation, l'impact des stéréotypes sexués et des rôles sociaux et professionnels associés à l'un et l'autre sexe. Ceci peut, par exemple, être très éclairant pour comprendre les mécanismes qui amènent à la sous-représentation des femmes dans certains métiers et fonctions (Gavray, 2008; Laufer & Pochic, 2004; Maruani, 2006) mais aussi dans l'usage que font faire les hommes et les femmes des différentes formes de flexibilité, proposées par l'entreprise et la société (Tremblay, 2005, 2008).

Sur la question de l'âge, plusieurs entreprises commencent à introduire une catégorie d'âge intermédiaire, appelée les « médians », soit les 30/35-45/49 ans. L'idée est que l'allongement des carrières repositionne l'attention portée à cette génération intermédiaire. On y rencontre des hommes et des femmes avec des projets de reconversion professionnelle, qui passent parfois par des changements de statuts (de salarié à indépendant et inversement). Cette période se traduit, pour plusieurs salariés, par des recompositions familiales. C'est pourquoi certains défendent l'idée qu'une politique de gestion de la diversité ne doit pas se penser autour des âges, ni des générations mais autour des cycles de vie (Tremblay, 2005), notamment ceux liés à la vie familiale, ce qui en regard des recompositions familiales et de l'évolution des formes familiales est certes intéressant, mais aussi très complexe à appréhender. Cela amène à repenser, par exemple, les problématiques de transfert de compétences intergénérationnelles et de tutorat (Masingue, 2009). Un croisement âge et genre peut aussi s'avérer très intéressant en regard des trajectoires différenciées des hommes et des femmes dans les différentes générations.

Sur la dimension des origines, on doit s'interroger sur les possibilités de construire une variable « origine » qui ait du sens et qui, pour la Belgique et la France, dépasse par conséquent, le critère de nationalité. L'INED a ainsi conduit une enquête expérimentale « Mesure de la diversité » qui teste différentes méthodes de déclaration des origines nationales ou ethniques (Simon & Clément, 2006). Le pays de naissance et nationalité du répondant, de ses parents et

grands-parents sont perçus comme la mesure la plus objective, que Simon et Clément (2006, p. 66) opposent à une mesure « subjective » qui serait notamment l'auto-classification dans des catégories ethniques, qui renvoie plus à la notion d'identité (sentiment d'appartenance) et à la façon dont un individu se définit (Silberman, 2006). Si des possibilités s'offrent aux entreprises à des fins de comptage (enquête interne et anonyme), il n'en reste pas moins que c'est une opération qui nécessite, dans de nombreux pays, de prendre de nombreuses précautions et d'avoir les autorisations des organismes de protection de la vie privée. Les contextes légaux nationaux sont très différents et ceci pose de nombreux défis aux gestionnaires de la diversité invités à produire des données statistiques sur l'origine qui permettraient des comparaisons transnationales.

La mesure du handicap devrait elle aussi être source de débat au sein de l'entreprise, pour produire des données qui ont du sens et qui permettent de construire des politiques d'insertion et de réinsertion socio-professionnelle correspondant aux réalités des personnes handicapées dans le contexte local et national.

De plus, les nombreuses études transnationales montrent que les groupes-cibles sont loin d'être universels. D'autres dimensions sont prises en compte en regard des contextes organisationnels et nationaux tels que l'appartenance linguistique, le lieu de vie, la religion, le niveau de qualification, la catégorie socio-professionnelle (Klarsfeld, 2010). Ceci montre à quel point, la gestion de la diversité, comme toute politique de GRH, ne peut être analysée et comprise en dehors d'une mise en contexte qui va donner sens aux pratiques et aux outils de gestion (Davel, Dupuis, & Chanlat, 2008). Tatli et Özbilgin vont plus loin en proposant une approche qu'ils appellent « emic » qui structurerait les politiques de gestion de la diversité autour de catégories émergentes, spécifiques à chaque contexte géographique et temporel (Tatli & Özbilgin, 2012). Ces facteurs de discrimination sont souvent contextuels, liés à l'histoire interne de l'organisation ou de l'entreprise (comme parfois après des processus de fusion) et à des facteurs externes d'intégration ou de stigmatisation de groupes dans une société.

CRÉER UNE RÉELLE VALEUR AJOUTÉE AUTOUR DE LA DIVERSITÉ, EN ALLANT AU-DELÀ DU DISCOURS

Les politiques de gestion de la diversité restent parfois au niveau de la rhétorique. La performance peut être sémantique avec une politique Diversité non substantielle, qui devient uniquement une opération de communication, visant à travailler sur son image externe, dans un souci d'isomorphisme contextuel (Dimaggio & Powell, 1983). Bereni et Janait parlent de registre lexical du libéralisme, avec des notions comme l'harmonie, la tolérance et la pluralité (Bereni & Jaunait, 2009). Le « business case » de la diversité (Cornet & Warland, 2008) qui suscite l'intérêt des chefs d'entreprise et de la ligne hiérarchique reste

largement à construire. Le propos est de fait perçu comme plus mobilisateur que la seule contrainte légale ou les discours de lutte contre les inégalités sociales (Bereni, 2009) mais dans les faits, il y a encore peu d'articulation réelle entre les politiques de gestion de la diversité et leurs effets sur le business (meilleure satisfaction de la clientèle, plus d'efficacité découlant d'une meilleure utilisation des ressources, plus d'innovation et de créativité). Il y aurait un réel travail de collecte de données sur le terrain à réaliser pour valider et illustrer cette valeur ajoutée à partir de données empiriques solides.

DÉBUSQUER LES DISCRIMINATIONS DIRECTES ET INDIRECTES

Le « business case » de la diversité ne doit pas faire oublier l'importance du contexte juridique et de la lutte contre les discriminations. Les études sur les discriminations se centrent très souvent sur les processus de recrutement et de sélection. Pourtant, il y a un intérêt à étudier l'ensemble des politiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, une analyse des salaires et des rémunérations peut faire émerger des inégalités salariales liées au sexe (Lemiere & Silvera, 2008) ou des écarts liés à l'origine (Meulders, Plasman, & Rycx, 2004). Des études récentes pointent, enfin, les discriminations liées à la santé et la sécurité au travail (Brown, 1996; Chappert et al., 2009). Le label diversité français montre l'intérêt d'aller au-delà de l'audit de conformité avec les contraintes légales (ex : respect de la loi dans les offres d'emploi) en faisant émerger l'identification de discriminations à partir d'entretiens individuels ou de groupes avec des personnes ressources qui peuvent être des témoins d'actes de discrimination. Plusieurs parties prenantes sont identifiées comme les délégués syndicaux mais aussi les personnes désignées comme personne-ressource pour le harcèlement, les mentors et les coachs, les professionnels des ressources humaines, les médecins du travail, les chefs d'équipe (Chrobo-Mason et al., 2006; Falcoz, 2007; Rank, 2009). Ceci peut aussi permettre d'identifier différents stéréotypes et préjugés à l'égard des groupes-cibles (Chrobo-Mason et al., 2006; Fiske & Tiane, 2008). Notons aussi l'analyse de contenu de documents internes à l'entreprise pour identifier les stéréotypes, porteur de discriminations, véhiculés dans les supports (texte et images) et la visibilité donnée aux membres du personnel diversifié. On peut aussi s'intéresser au degré de satisfaction 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 (Kossek, Lobel, & Brown, 2006). On retrouve dans le même ordre d'idée les enquêtes élaborées pour mesurer le sentiment de justice et d'équité en regard des pratiques de gestion dans les entreprises et les organisations (Chrobo-Mason et al., 2006; Cloutier, 2008).

DÉFENDRE UNE LOGIQUE TRANSVERSALE DES DIMENSIONS DE LA DIVERSITÉ

Nombreux sont les chercheurs qui plaident pour une logique intersectionnelle de la diversité, c'est-à-dire la nécessité de prendre en compte la situation des personnes qui combinent plusieurs caractéristiques (Browne & Misra, 2003; Cornet, 2010; Makonen, 2002; Tatli & Özbilgin, 2012; Verloo, 2006). L'enjeu est de montrer comment se combinent les multiples systèmes de domination qui reproduisent les inégalités sociales. En sciences sociales, il existe de nombreux écrits qui questionnent cette approche des publics discriminés en catégorie perçue comme indépendante et homogène (Rummens, 2003; Shiels, 2003; Wilkinson, 2003), ce questionnement étant encore peu relayé dans les écrits théoriques et managériaux sur la gestion de la diversité. Le concept d'intersectionnalité veut dénoncer une approche analytique de chaque dimension de la diversité prise isolément, qui débouche sur une approche additionnelle des groupes-cibles, que l'on pourrait aussi appeler approche par « juxtaposition », avec, par exemple, des politiques pour les femmes ou pour les personnes d'origine étrangère. L'argument est que ces groupes ne sont pas homogènes mais traversés par de multiples rapports sociaux. La combinaison de plusieurs dimensions et caractéristiques influencent la construction des identités individuelles (Holgate, Hebson, & McBride, 2003; Wilkinson, 2003) mais aussi les représentations qui façonnent les processus organisationnels et les interactions sur le marché de l'emploi. Il s'agit donc de s'intéresser aux combinaisons des différentes caractéristiques pour mieux comprendre les identités individuelles mais aussi les situations d'inégalités les processus discriminatoires dans l'emploi et les effets des politiques et pratiques de gestion de la diversité. Cette approche plaide pour une approche multidimensionnelle pour mieux comprendre les phénomènes de domination, de hiérarchisation et d'exclusion que l'on peut observer sur le marché de l'emploi et la manière dont se combinent les différentes caractéristiques pour renforcer ou, au contraire, atténuer des situations d'inégalités. Il s'agit de comprendre comment les différentes caractéristiques interagissent et s'influencent mutuellement et d'identifier les processus organisationnels à travers lesquels sont construits les privilèges et positions des individus dans un groupe et/ou une entreprise (Tatli & Özbilgin, 2012).

METTRE EN PLACE DES DISPOSITIFS DE MANAGEMENT QUI PERMETTENT DE POTENTIALISER LE LIEN DIVERSITÉ ET PERFORMANCE

S'interroger sur les facteurs permettant de favoriser une corrélation positive entre diversité et performance, c'est s'interroger sur les variables qui jouent un rôle médiateur entre la diversité et la performance, c'est-à-dire qui potentialisent ou, au contraire, pénalisent cette dernière. Ces facteurs relèvent de caractéristiques individuelles mais aussi de l'organisation, des styles de management et du contexte

externe. Connaître ces facteurs permet aux managers de la diversité d'être conscients des variables sur lesquelles ils n'ont pas de contrôle et, à l'inverse, d'identifier les facteurs sur lesquels ils «ont la main». Parmi les facteurs organisationnels, on trouve la nature des tâches à effectuer et la division du travail, les politiques de gestion des ressources humaines et la culture d'entreprise. Parmi les facteurs de contexte externe, on recense notamment le degré de stabilité du marché, les composantes du marché du travail, les spécificités liées au secteur d'activité, le poids des différentes parties prenantes. Il y a aussi des facteurs processuels comme l'horizon temporel des projets, le style de management de management, les rapports de pouvoir entre les différents acteurs internes et externes.

Conclusion

Le diagnostic et la construction d'indicateurs permettant d'initier et d'évaluer des politiques de gestion de la diversité constituent des étapes difficiles mais cruciales. Etablir un diagnostic précis est loin d'être simple en regard des données statistiques disponibles, du choix des indicateurs, des limites des analyses quantitatives et qualitatives et de la multitude des méthodes qui peuvent être mobilisées. Les questions et hypothèses qui structurent l'action sont souvent déterminantes. L'approche quantitative de la diversité permet en quelque sorte d'objectiver la représentativité de certains publics cibles dans l'organisation, pour autant que la question posée soit bien celle de la représentativité ! Commenter les chiffres facilite la compréhension et l'appréhension d'une réalité mais ces données ne prennent sens qu'en regard des contextes organisationnels, culturels et nationaux et des préoccupations des parties prenantes en présence. Si les indicateurs décrivent une certaine réalité, ils la construisent tout autant, en donnant des contours précis à cette notion de diversité, en faisant émerger des catégories à la conscience des individus, en plaçant l'accent sur tel ou tel groupe défini comme minoritaire, «à problème» ou «à risque». Dit autrement, ils correspondent non pas à une photographie fidèle de la réalité, mais à des constructions sociales et à des choix en partie arbitraires.

Nous soulignons l'importance de combiner des approches qualitatives et quantitatives, de ne pas se limiter à des données globales mais de leur donner du sens, en regard des contextes internes (culture organisationnelle, modes d'organisation du travail et politiques de GRH, secteur d'activité) et externes (contexte socio-culturel, légal, économique) mais aussi des objectifs recherchés. L'enjeu du diagnostic est de susciter l'adhésion des acteurs sur la nécessité et les raisons d'agir. Il s'agit de reconnaître qu'il peut exister des problèmes, des discriminations directes et indirectes et qu'il y a lieu de s'y attaquer mais aussi que la diversité peut constituer une source de richesse et de profit pour l'organisation (ouverture à de nouvelles compétences, plus de créativité et d'innovation, etc.). Les difficultés rencontrées en matière de mesure de la diversité sont d'ordre différent

selon la maturité qu'a l'entreprise sur le sujet, selon le secteur ou le degré d'engagement de la sphère dirigeante.

Reste à réfléchir sur l'usage qui va être fait de ces indicateurs de diagnostic : ces données sont-elles réservées au responsable diversité et gestion des ressources humaines, mobilisées dans des plans stratégiques, 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. Visent-elles à progresser en matière de discrimination/diversité ou à donner une image positive de l'organisation à ses parties prenantes internes et externes ?

Des pistes de recherche émergent. Il serait intéressant d'avoir des études complémentaires sur la manière dont les questionnaires diversité construisent et s'approprient les indicateurs. Des comparaisons internationales sont nécessaires pour identifier ceux qui sont transversaux et ceux qui restent spécifiques en regard des contextes socio-culturels et légaux de chacun des pays. Des recherches sont à développer autour de la manière d'appréhender les questions d'intersectionnalité. La construction d'indicateurs qui permettent réellement de mesurer les progrès réalisés reste aussi un enjeu central pour la recherche.

Bibliographie

- AMADIEU, Jean-Francois. (2004). Enquête testing sur CV : ADIA, Paris I, Observatoire des discriminations.
- AMADIEU, Jean-Francois. (2007). *Identifier les discriminations dans l'emploi*. Paper presented at the EGID, Hec-Ulg, Liège.
- ARRIJN, Peter, FELD, Serge, & NAYER, Andre. (1998). *Discrimination in access to employment on grounds of foreign origin : The case of Belgium*. International Migration Papers. International Labour Office. Geneva. Retrieved from <http://www.ilo.org/public/english/protection/migrant/download/imp/imp23e.pdf>
- AUGRY, Séverine, Hennequin, Emilie, & Karakas, Semka. (2006). *Mesure de la diversité : un apport limité des outils de recherche*. Paper presented at the 17ème Congrès AGRH, Le travail au cœur de la GRH, Reims.
- BERENI, L. (2009). Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale. *Raisons politiques*(35), 87-105.
- BERENI, L. (2011). «Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations», *Sociologies Pratiques*, Vol 2, N° 23, p 9-19
- BERENI, L. , & JAUNAIT, A. (2009). Usages de la diversité (Editorial). *Raisons politiques*(35), 5-10.
- BINAME, J.P., & MERCIER, M. (2004a). Responsabiliser les employeurs ? Opportunité et faisabilité en Belgique d'un dispositif pour l'emploi des personnes handicapées *Département de Psychologie*. Namur : Ministère des Affaires sociales et de la Santé de la Région wallonne.
- BLAVIER, B. , & JOYEUX, J. M. (2008). *Quels outils pour évaluer l'efficacité des politiques de diversité dans les entreprises ?* Paper presented at the Rencontres Emplois et divers'cités, Paris.

- BLIVET, Laurent. (2004). Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive ? Paris : Institut Montaigne.
- BODIN, M. (2003). Le panorama juridico-politique de l'intégration des personnes en situation de handicap, à l'échelle internationale. *Populations, handicaps et aménagements durables : perspectives internationales, Tome 1 Hommes et terres du Nord*, 23-31.
- BROWN, K. (1996). Workplace Health and safety : implications for diversity. In E. E. Kossek & S. A. Lobe (Eds.), *Managing diversity- human resources strategies for transforming the workplace* (pp. 273-309). Oxford : Blackwell Publishers.
- BROWNE, I., & MISRA, J. (2003). The intersection of gender and race in the labor market *Annual Review of Sociology*, 29, 497-516.
- CAMPOY, E., MACLOUF, E., MAZOULI, K., & NEVEU, V. (2008). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Pearson Education.
- CÉDIEY, E. (2008). *Que mesure-t-on ? Pour qui ? Comment ?*. Paper presented at the La mesure des discriminations liées à l'origine, Lyon.
- CÉDIEY, Eric, & FORONI, Fabrice. (2007). Les discriminations à raison de l'origine dans les embauches en France : une enquête nationale par tests de discrimination selon la méthode du Bureau International du Travail. Genève : Bureau International du Travail.
- CENTRE POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET DE LUTTE CONTRE LE RACISME. (2005). Statistiques ethniques
- CONSULTATION SUR L'ÉTABLISSEMENT DE DONNÉES re. Bruxelles : Centre pour l'égalité des chances et de lutte contre le racisme.
- CHAPPERT, F.(coord.), ANGELOFF, T., BERCOT, R., BONNOT, S., DAMESIN, R., DE SUREMAIN, M.D., . . . RAOULT, N. (coord.). (2009). *Genre et conditions de travail. Mixité, organisation du travail, santé et gestion des âges*. Paris : Anact.
- CHEN, C.C., & DITOMASO, N. (1996). Performance Appraisal and Demographic Diversity : Issues Regarding Appraisals, appraisers, and appraising. In E. E. Kossek & S. A. Lobe (Eds.), *Managing diversity- human resources strategies for transforming the workplace* (pp. 137-164). Oxford : Blackwell Publishers.
- CHLOÉ, Guillot-Soulez. (2010). *La Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Gualino- L'extenson editions.
- CHROBO-MASON, D., KONRAD, A., & LINNEHAM, F. (2006). Measures for Quantitative Diversity Scholarship. In A. M. Konrad, P. Prasad & P. Judith.K. (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity* (pp. 237-270). London : Sage publications.
- CLOUTIER, Julie. (2008). Le genre et la justice organisationnelle. In A. Cornet, J. Laufer & S. Belghiti (Eds.), *Le genre et la GRH : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : Vuibert.
- COMBEMALE, Martine, & IGALENS, Jacques. (2006). *L'audit social*. Paris : PUF.
- CORNET, A. (2010). Le genre et la diversité : les enjeux de l'intersectionnalité et de la transversalité. In I. Barth & C. Falcoz (Eds.), *Nouvelles perspectives en management de la diversité* (pp. 47-64). Paris : Eyrolles.
- CORNET, A., & WARLAND, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris : Dunod.
- DANTZIGER, R. (1983). *Le bilan social, outil d'information et de gestion*. Paris : Dunod.
- DAVEL, E., DUPUIS, J., & CHANLAT, J.F. (2008). *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec : Presse De L'Université Laval et TéléU/Québec.
- DIMAGGIO, P.J. , & POWELL, W. (1983). The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DOYTCHEVA, M. (2009). Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises *Raisons politiques*, 3(35), 107-123.
- EGGERICKX, Thierry, PERRON, Nicole, & THOMSIN, Laurence. (2007). Les sources statistiques et démographiques sur l'immigration et les populations étrangères en Belgique du XIXe siècle à nos jours. In M. Martiniello, F. Dassetto & A. Rea (Eds.), *Immigration et intégration en Belgique francophone M.. Etat des savoirs* (pp. 43-58). Bruxelles : Academia Bruylant.
- FALCOZ, Christophe. (2007). Les discriminations oubliées : le cas de l'orientation sexuelle. In I. Barth & C. Falcoz (Eds.), *Le management de la diversité – enjeux, fondements et pratiques*. Paris : L'Harmattan.
- FEISTHAMMEL, D. , & MASSOT, P. . (2005). *Fondamentaux du pilotage de la performance. Le tableau de bord adapté à la réalité des activités*. Paris AFNOR.
- FISKE, S.T., & TIANE, L.L. (2008). Stereotypes and prejudice create workplace discrimination. In A. P. Brief (Ed.), *Diversity at Work* (pp. 13-52). Cambridge : Cambridge Companions to Management.
- GAVAND, Alain. (2006). *Prévenir la discrimination à l'embauche. Pourquoi et comment agir ?* Paris : Editions d'Organisation.
- GAVRAY, C. (2008). Genre, emploi et marché du travail : un tableau contrasté. In A. Cornet, J. Laufer & S. Belghiti (Eds.), *Le genre et la GRH : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : Vuibert, coll. AGRH.
- GODARD, F. (1992). *La famille, affaire de générations*. Paris : Presses universitaires de France.
- GOFFMAN, Erving. (1963). *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*. Paris : Éditions de Minuit.
- GUERIN, Serge, & FOURNIER, Gérard. (2004). *Manager Les Quinquas*. Paris : Editions d'Organisation.
- GUITTON, P. (2006). *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.
- HARRISON, D., A., & HOCK-PENG, S. (2006). What Is Diversity and How Should It Be Measured ? In A. M. Konrad, P. Prasad & P. Judith.K. (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity* (pp. 191-216). London : Sage publications.
- HAUT CONSEIL DE L'INTÉGRATION. (2007). Les indicateurs de l'intégration : statistiques ethniques, enquêtes sur les patronymes, mesure de la diversité, baromètre de l'intégration. *Avis élaboré à partir d'auditions par un groupe de travail présidé par Mme Jacqueline Costa-Lascoux, Directrice de l'Observatoire statistique de l'Immigration et de l'Intégration, Rapporteur de l'avis*. Paris : Avis à Monsieur le Premier ministre.
- HOLGATE, J., HEBSON, G., & MCBRIDE, A. . (2003). Why gender and 'difference' matters : a critical appraisal of industrial relations research. *IndustriK* ERGOAT, D. (2005). Penser la différence des sexes : rapports sociaux et division du travail entre les sexes. In M. Maruani (Ed.), *Femmes, genre et sociétés* (pp. 94-101). Paris : La Découverte, coll. L'état des savoirs.

- KERGOAT, D. (2005). Penser la différence des sexes : rapports sociaux et division du travail entre les sexes. In M. Maruani (Ed.), *Femmes, genre et sociétés* (pp. 94-101). Paris : La Découverte, coll. L'état des savoirs.
- KLARSFELD, A. (2010). *International Handbook on Diversity Management at Work - country perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham, UK : Edward Elgar.
- KOSSEK, Ellen E., LOBEL, Sharon A., & BROWN, Jennifer. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity : examining the business case. In A. M. Konrad, P. Prasad & J. K. Pringle (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity*. London : Sage publications.
- LAUFER, J. (2007). L'égalité professionnelle hommes-femmes mise en perspective. In I. Barth & C. Falcoz (Eds.), *Le management de la diversité – enjeux, fondements et pratiques* (pp. 25-51). Paris : L'Harmattan.
- LAUFER, J. (2008). Egalité professionnelle et GRH. In A. Cornet, Laufer, J., Belghiti-Mahut S. (Ed.), *Genre et GRH* (pp. chap. II). Paris : Vuibert.
- LAUFER, J., & POCHIC, S. . (2004). Carrières au féminin et au masculin. In A. Karvar & L. Rouban (Eds.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu* (pp. 147-168). Paris : La découverte.
- LE CLAINCHE, C., & DEMUJNCK, G. (2006). Handicap et accès à l'emploi : efficacité et limites de la discrimination positive. Noisy-Le-Grand : Centre d'études de l'emploi.
- LE MAÎTRE, D. . (1998). *Processus d'une configuration organisationnelle et critères de performance*. Paper presented at the Actes du XIXème Congrès de l'Association Française de Comptabilité.
- LEBAS, M. (1995). Oui, il faut définir la performance *Revue Française de Comptabilité* (juillet-août), 66-71.
- LEMIERE, Severine, & SILVERA, Rachel. (2008). *Les différentes facettes des inégalités salariales hommes-femmes*. In A. Cornet, J. Laufer & S. Belghiti (Eds.), *Le genre et la GRH : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : Vuibert.
- MAKONEN, T. (2002). Multiple, compound and intersectional discrimination. Bringing the experience of the most marginalized to the fore. In A. A. university (Ed.). Vasso.
- MARBOT, E. (2011). *Analyse exploratoire de la notion de senior à travers les accords de branche relatifs aux seniors*. Paper presented at the Gestion des âges : un autre regard, Liège.
- MARUANI, M. (2006). *Travail et emploi des femmes*. Paris : La Découverte.
- MASINGUE, B. (2009). Seniors tuteurs : comment faire mieux ? (Vol. Mars 2009). Paris : Rapport au Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi.
- MÉDA, D. , & VENDRAMIN, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail? *Sociologie (En ligne), Théories et recherches*.
- MEULDERS, D., PLASMAN, R., & RYCX, F. (2004). Special Issue : "Gender, Racial and Sexual Orientation Earnings Inequalities". *International Journal of Manpower*, 25(3/4).
- MONTELIH, Bernard. (2000). *Travailler, premiers jours. Jeunes, entreprises : attentes et malentendus* (Vol. 192). Paris : Autrement.
- NKOMO, S. . (1995). Identities and the complexity of diversity. In S. E. Jackson & M. N. e. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work Teams : Research Paradigms for a Changing Workplace*. (pp. 247–253). Washington, DC : APA.
- PERETTI, Jean-Marie, & SAUT, Anne. (2007). Audit de la diversité. In J.-M. Peretti (Ed.), *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise* (pp. pp.279-283). Paris : Editions d'Organisation.
- PETIT, P. (2004). Discrimination à l'embauche : Une étude d'audit par couples dans le secteur financier. *Revue-Economique*, 55(3), 611-621.
- PICHAULT, F., & PLEYERS, M. (2010). *Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale*. Paper presented at the Nouveaux comportements, nouvelle GRH, St malo.
- RANK, J. (2009). Challenging the status quo : diversity, employee voice and proactive behavior. In M. F. Özbilgin (Ed.), *Equality, Diversity and Inclusion at Work : a research companion* (pp. 195-215). London : Edward Elgar.
- RAOULT, J. P. (2009). Un débat aux frontières du scientifique et du politique, la mesure de la diversité. Le point de vue d'un statisticien. Paris : Comité pour la mesure et l'évaluation de la diversité et des discriminations
- ROBERT-DEMONTROND, P., & JOYEAU, A. (2009). Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise : avantages, limites et conditions de succès. *Revue Gestion*, 34(3 - automne), 57-65.
- RUMMENS, J. (2003). Conceptualising Identity and Diversity : Overlaps, Intersections, and Processes. *Canadian Ethnic Studies/Etudes Ethniques au Canada* 35(3), 10-25.
- SABEG, Yazid, & CHARLOTIN, Christine. (2006). La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser?, . Paris : Edition d'organisation.
- SCHNAPPER, D. (2006). *Etat des lieux, état des problèmes*. Paper presented at the Actes du colloque Statistiques «ethniques», Paris.
- SHIELS, R. (2003). Intersections in Cultural Policy : Geographic, Socioeconomic and Other Markers of Identity. *Canadian Ethnic Studies/Etudes Ethniques au Canada*, 35(3), 150-164.
- SILBERMAN, R. (2006). *Pourquoi des statistiques 'ethniques' . Introduction au colloque statistiques ethniques* Paper presented at the Actes du colloque Statistiques «ethniques», Paris.
- SIMON, P. (2005). The measurement of racial discrimination : the policy use of statistics. *International Social Science Journal*, 57(1), 9-25.
- SIMON, P., & CLEMENT, M. (2006). Rapport de l'enquête « Mesure de la diversité » une enquête expérimentale pour caractériser l'origine : INED.
- TAÏEB, J.P. (1996). *Les tableaux de bord de la gestion sociale*. Paris : Dunod.
- TATLI, A., & ÖZBILGIN, M. (2012). An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work : A Bourdieuan Framing. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 180-200.
- TREMBLAY, D.G. (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.

- TREMBLAY, D.G. (2008). *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexibilité : les enjeux et défis*. Montréal : Presses de l'université du Québec.
- TWENGE, J.M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- TWENGE, J.M., CAMPBELL, S.M., HOFFMAN, B.R., & LANCE, C.E. (2010). Generational differences in work values : Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- VERLOO, M. . (2006). Multiple inequalities, intersectionality and the European Union. *European Journal of Women's Studies* 13 (3), 211-228.
- VERTOMMEN, S., MARTENS, A., & OUALI, N. (2006). Topography of Belgian Labour Market. Employment : gender, age and origin. from [http : //www.kbs-frb.be/code/page.cfm?id_page=153&id=420](http://www.kbs-frb.be/code/page.cfm?id_page=153&id=420)
- WILKINSON, L. (2003). Advancing a Perspective on the Intersections of Diversity : Challenges for Research and Social Policy. *Canadian Ethnic Studies/Etudes Ethniques au Canada*, 35(3), 28-38.
- ZANNAD, H., & STONE, P. (2009). *Mesurer la discrimination et la diversité : éléments de réponse*. Paris : AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) - Rouen Business School.
- ZANONI, P., & JANSSENS, M. (2004). Deconstructing difference : The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1), 55-74. *al Relations Journal* 37(4), 310-328