



HAL
open science

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

Vincent-Arnaud Chappe, Malik Hamila

► **To cite this version:**

Vincent-Arnaud Chappe, Malik Hamila. Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?. pp.92, 2024. hal-04872523

HAL Id: hal-04872523

<https://hal.science/hal-04872523v1>

Submitted on 16 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ? Une méthode par l'enquête

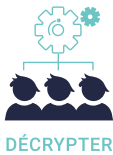
Vincent-Arnaud Chappe | Malik Hamila



DÉCRYPTER

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ? Une méthode par l'enquête

Vincent-Arnaud Chappe | Malik Hamila



Vous avez entre les mains un ouvrage de la collection Décrypter. Cette collection propose un état des lieux réflexif sur les politiques mises en œuvre dans les organisations. Elle vise à soumettre à l'analyse d'un-e expert-e ou d'un-e chercheur-e des pratiques en matière de management de la diversité dans les organisations, afin d'en permettre l'amélioration.

Usage d'une langue non sexiste dans les publications de l'AFMD

L'AFMD entend favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes, et lutter contre les stéréotypes aussi bien par le contenu de ses publications que par la forme qu'elles prennent. Aussi, afin que les femmes se sentent aussi représentées, aussi incluses que les hommes, et s'identifient aisément aux analyses présentées ici, nous favorisons autant que possible l'emploi de mots épicènes (dont la forme ne varie pas entre le féminin et le masculin), du point médian permettant de marquer aussi bien le féminin que le masculin (lorsqu'il n'alourdit pas la lecture), ou d'énumérations de termes équivalents féminins et masculins (alors présentées par ordre alphabétique). Enfin, nous utilisons la règle de proximité, qui consiste à accorder les mots avec le terme le plus rapproché¹.

1. Pour des informations sur les enjeux, l'intérêt et les façons d'user du féminin dans les publications, voir, par exemple : « Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe », Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, novembre 2015, disponible (consulté le 01/03/2017).

Sommaire

Préface	9
Introduction	11
Plus la D&I progresse, plus se pose la question des conséquences	13
L'avènement de la notion d'impact	14
Le groupe de travail : un cheminement collectif	17
L'impact, un faux ami.....	18
Compréhension d'une démarche et construction d'une méthode	18
Partie 1 - L'impact : une notion équivoque	21
Au cœur de l'évaluation d'impact : l'imputabilité.....	23
Comparer l'incomparable ?	25
Une stabilité toujours menacée.....	26
Le <i>testing</i> : une méthode pour mesurer l'impact de ses programmes D&I ?	27
Un <i>business case</i> à l'échelle de l'organisation ?	28
L'impact social des politiques D&I : que nous apprend la littérature académique ?	29
Quand le chiffre tend à se substituer au réel.....	30
Indicateur de résultats et indicateur d'impact : quelles différences ?	32
Quels indicateurs pour mesurer l'impact ?	33
Partie 2 - Au cœur de l'enquête : posture et méthode	37
Introduction.....	37
Dans la peau de celle ou de celui qui enquête : observer, inventer, s'engager	39
Comment évaluer l'impact ? De l'identification des problèmes à l'évaluation des hypothèses et de leur solution.....	43
Partie 3 - Comment favoriser la réussite de l'évaluation d'impact ?	
Conseils et préconisations	59
Déployer une évaluation de l'impact au-delà du court-termisme	60
Requérir de la stabilité pour mener à bien ses actions.....	61
Faire face à la pluralité des attentes et des acteurs	62
Affronter la conflictualité	64

S'appuyer sur le droit.....	65
Faire attention à la « routine ».....	66
Des chiffres et des lettres.....	67
Avoir recours à l'expertise.....	69
Mesurer les discriminations raciales	72
Conclusion.....	75
Présentation du groupe de travail	77
Cet ouvrage repose sur les réflexions produites lors d'un groupe de travail copiloté par ..	77
Seize organisations adhérentes de l'AFMD – représentées par leurs référent-es D&I en majorité – ont participé à de ce groupe de travail :.....	78
L'AFMD.....	79
Nos publications	81

Préface

La mesure de l'impact des politiques RH est devenue un impératif stratégique dans le contexte de la CSRD. Mais la mesure de l'impact des politiques de diversité et d'inclusion n'est pas seulement une obligation imposée par la réglementation européenne ; elle est une opportunité de pouvoir jauger avec précision l'efficacité des actions mises en place, de démontrer notre engagement réel et de véritablement pouvoir progresser dans ces domaines.

En adoptant une approche rigoureuse et transparente pour évaluer nos initiatives, nous pouvons non seulement améliorer nos performances internes mais aussi contribuer de manière significative à la performance durable de nos entreprises.

Mais comment mesurer l'impact des politiques D&I ? C'était tout l'objet du groupe de travail piloté par Vincent-Arnaud Chappe, Malik Hamila, Chloé Hamelin et Céline Parsoud, et composé de seize membres de l'AFMD. Fruit d'un travail collectif, cet ouvrage propose un cadre de référence, mettant en lumière les points de vigilance, les habitudes, de nouvelles façon de penser et d'agir. Il offre ainsi des recommandations concrètes pour les organisations souhaitant améliorer leurs pratiques en la matière.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

L'expertise, la contribution et l'engagement des membres du groupe de travail ont été essentiels pour la réussite de ce projet et nous tenions à les remercier chaleureusement. Nous remercions également toutes les organisations et individus qui ont partagé leurs expériences et perspectives, enrichissant ainsi notre compréhension des enjeux et des défis à relever.

Il ne reste plus... qu'à enquêter !

Delphine Pouponneau, Romain Plaisantin
Coprésidente et coprésident de l'AFMD

Introduction

Depuis le début des années 2000, le traitement des questions en lien avec la justice sociale et le traitement équitable des travailleurs a largement évolué au sein des entreprises et des organisations. D'abord saisies sous l'angle de la « non-discrimination » dans le sillage des directives européennes et des lois françaises, elles se sont ensuite concentrées sur les enjeux de « diversité », puis, plus récemment, d'inclusion.

Afin de rendre le monde du travail plus juste, notamment pour toutes celles et tous ceux qui s'éloignent de la « norme du travailleur salarié » telle qu'elle s'est construite dans l'histoire², une véritable expertise s'est élaborée progressivement³. Les personnes chargées de la « diversité et de l'inclusion » (D&I) se sont formées puis professionnalisées. Elles ont acquis des clés de lecture et des méthodes d'action. Des organisations comme l'AFMD ont facilité la capitalisation de cette expertise collective en participant à l'émergence des bonnes pratiques, à leur collecte et à leur diffusion. Ces questions ont été discutées, débattues. Les réponses ont évolué en même temps que s'acquerrait une intelligence collective de la situation, mais égale-

2. Les travaux en sociologie comme en histoire ont montré que le monde du travail « moderne » s'était construit autour d'une représentation du travailleur et de la travailleuse comme un homme et une femme, valide et d'âge jeune ou moyen. En conséquence, les modes de fonctionnement des organisations se sont élaborés autour de ce profil, sans prise en compte à l'origine des spécificités d'autres groupes sociaux s'éloignant de ce portrait-robot du travailleur et de la travailleuse.

3. Laure Bereni, *Le management de la vertu. La diversité en entreprise à New York et à Paris*, Paris, Presses de Sciences Po, 2023.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

ment que le cadre légal et institutionnel évoluait, posant de nouveaux défis et de nouvelles exigences aux acteurs économiques⁴.

Pourtant, si cette professionnalisation (toujours en cours) est indubitable et si la situation ne semble en rien ressembler à ce qu'elle était au début des années 2000, une question lancinante demeure : quelles conséquences ont, *en réalité*, ces politiques de D&I telles qu'elles se sont développées jusqu'à aujourd'hui ?

La réflexion collective menée au sein du groupe de travail prend au sérieux cette question de l'impact et vise à développer une méthode, un processus, permettant de faire la démonstration interne – voire publique – de l'efficacité des politiques D&I. Mais, comme on le verra par la suite, il n'y a pas de solution magique, clé en main, pour cela : la notion d'impact n'a rien d'évident, elle ne se donne pas ainsi, il faut d'abord la construire dans un mouvement collectif. Et construire quelque chose (un indicateur, une notion, un objet), c'est d'abord le déconstruire, c'est-à-dire étudier ses évidences pour les remettre en cause, afin de le refonder plus solidement. Il a donc fallu, dans un premier temps, revenir sur un ensemble de questions, afin d'ouvrir la boîte noire d'une notion plus complexe qu'il n'y paraît : de quel impact parle-t-on ? Est-ce que l'impact se conjugue au singulier ou au pluriel ? Que cherche-t-on à évaluer ? Quel est l'objectif ? Dans quelles temporalités se situe-t-on ? Peut-on se mettre d'accord sur une façon de mesurer ? Faut-il forcément utiliser des nombres pour saisir l'impact ? Puis, nous avons cherché à distinguer la question des effets directs (*output*) des politiques D&I (par exemple, augmenter le recrutement des femmes dans telle catégorie professionnelle) de celle des objectifs finaux de ces politiques (*outcome*), c'est-à-dire des raisons qui les motivent (faire face à une pénurie de main-d'œuvre, œuvrer pour le décloisonnement des métiers, etc.). Mais prendre acte de cette complexité, c'est se donner les moyens de l'aborder de façon sérieuse, au-delà des équations simplistes (diversité = performance) qui ne convainquent que les convaincu·es, et se permettre ainsi d'élargir la définition des valeurs sociales attachées aux objectifs d'égalité, de diversité et d'inclusion.

4. Depuis 1972 et la première loi contre le racisme et les discriminations, le droit a largement évolué pour mieux prendre en compte les problématiques d'égalité et inclusion en entreprise. Citons, parmi bien d'autres, les deux grandes lois de 2001 contre les discriminations (qui introduisent la notion de discrimination indirecte) et pour l'égalité professionnelle (qui crée une obligation de négociation), celle de 2005 sur le handicap et les aménagements raisonnables, de 2017 qui crée une obligation de formation des recruteurs à la non-discrimination, de 2018 qui crée l'index d'égalité professionnelle, etc.

Plus la D&I progresse, plus se pose la question des conséquences

Jusqu'il y a encore quelques années, la question des effets des politiques D&I ne se posait finalement qu'assez peu. Tout était encore à réfléchir et à construire. Depuis quelque temps, les interrogations quant aux effets concrets des mesures mises en place au nom de la diversité et de l'inclusion sont devenues légitimes.

Cela tient en partie au fait que les sociétés contemporaines sont largement marquées par ce que Max Weber conceptualisait comme une « éthique de la responsabilité », visant à confronter les intentions et les pratiques à leur réalisation effective pour juger *in fine* de leur pertinence⁵. En outre, la culture de l'évaluation a tendance à s'imposer de plus en plus dans les politiques publiques, et les sciences sociales ont continué à développer des méthodes de preuve puissantes permettant de tracer les effets des politiques mises en œuvre⁶.

Cette question des conséquences de l'action a également eu une résonance forte dans le monde de l'entreprise et des organisations. Ce n'est pas une nouveauté, bien sûr : la rationalité managériale s'est depuis longtemps inspirée des modes de pensée scientifique pour essayer d'objectiver et surtout d'optimiser la gestion du travail et des ressources de l'entreprise⁷. Depuis plusieurs décennies également, les spécialistes de l'entreprise ont visé à inscrire celle-ci dans un espace d'interactions, pour théoriser la façon dont les actions développées en son nom affectaient (en bien ou en mal) des écosystèmes – biologiques et sociaux – qui la dépassaient largement⁸. Dans cette optique, la prise en compte des conséquences des actions ne peut s'arrêter aux frontières de l'organisation, mais doit également inclure ce que les économistes nomment les « externalités », tout ce qui se dépasse et déborde du cadre organisationnel et contractuel.

5. Max Weber, *Le savant et le politique*, La Découverte, 2023 [1919]

6. Adam Baïz et Anne Revillard, « Comment articuler les méthodes qualitatives et quantitatives pour évaluer l'impact des politiques publiques ? » *Un guide à l'usage des décideurs et des praticiens*, France Stratégie, 2022

7. Valérie Boussard, *Sociologie de la gestion, Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, 2008.

8. Aurélien Acquier et Franck Aggeri, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, vol. 1, p. 131-157, 2008.

L'avènement de la notion d'impact

Cette analyse des conséquences *au-delà* de l'organisation a trouvé aujourd'hui de nouveaux développements autour de la notion d'*impact*. À l'heure de l'anthropocène et du dérèglement climatique, c'est d'abord la question écologique qui est en ligne de mire quand on parle d'impact : il s'agit ainsi d'éclairer, dans une démarche de responsabilisation écologique, les conséquences de l'activité économique en termes de modification des équilibres et flux environnementaux. En mettant en lumière la responsabilité de l'organisation, les acteurs qui promeuvent la notion d'impact visent également à valoriser les actions engagées pour diminuer cet impact, pour limiter ou neutraliser – voire inverser – les effets négatifs identifiés à l'origine.

Mais cette notion d'impact ne se limite pas à l'environnement. Le travail est aujourd'hui une institution majeure d'*intégration sociale*⁹ qui participe pleinement de ce qu'Émile Durkheim appelait la *solidarité sociale*¹⁰, c'est-à-dire le maintien d'une interdépendance étroite entre les individus qui composent la société. Or les organisations du travail, par leurs politiques de gestion des ressources humaines, influent largement sur les formes et les contours que prend cette solidarité. En décidant qui rentre en leur sein et qui en reste exclu ou à la marge, en dessinant des carrières et en offrant des opportunités différenciées, en participant ou non – selon les profils des travailleurs et des travailleuses, et leur place – au développement des capacités individuelles¹¹, elles participent pleinement à dessiner la morphologie de nos sociétés. Au sein du monde du travail se constituent ainsi les rapports de pouvoir entre les groupes sociaux ; se joue l'affectation des places entre ceux qui seront au centre du monde social – et qui pourront décider de son avenir – et ceux qui resteront en périphérie avec un pouvoir limité sur leur destinée.

En rappelant ainsi l'impact des entreprises sur le monde social, il ne s'agit pas de les culpabiliser ni d'en faire l'unique responsable des crises politiques contemporaines, mais d'accompagner un mouvement de réflexion et d'engagement déjà en cours. Le principe de l'impact social s'est largement diffusé aujourd'hui, et les responsables D&I incarnent cette prise de conscience autant qu'elles et ils cherchent à l'amplifier.

9. Michel Lallement, *Le travail : une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard, 2007.

10. Émile Durkheim, *De la division du travail social*, Paris, Presses universitaires de France, 2007 [1893].

11. Josiane Vero et Bénédicte Zimmermann, « À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? », *Savoirs* 47.1, p. 131-150, 2018.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

Réfléchir à l'impact qu'ont les organisations sur le monde est primordial. Mais cette réflexion va de pair avec une analyse des actions entreprises pour influencer cet impact. Les organisations ne sont pas passives et ne se contentent pas d'observer l'influence qu'elles ont, elles peuvent chercher à orienter leur impact dans un sens spécifique. Pour éclairer réellement l'action des responsables D&I, on ne peut se contenter de l'un des deux volets : mettre en avant uniquement l'impact *initial* de l'activité économique des organisations sans les mesures visant à y remédier, c'est décider de rester aveugle quant à leur efficacité, ou plutôt de présupposer que cette dernière agit « par magie » ; mais ne s'intéresser qu'à l'effet des politiques D&I déployées sans analyser en premier lieu les effets initiaux des politiques économiques de l'organisation, c'est comme chercher à s'orienter à partir d'une carte sans réfléchir d'abord à savoir où l'on se situe : c'est le meilleur moyen de rester perdu.e.

Or les responsables D&I sont bien conscient-es de cette limite. Elles et ils savent que, sans méthode, sans expertise portant à la fois sur leur organisation et sur la façon dont elles et ils visent à l'infléchir, elles et ils sont condamnés à la pensée magique – croire sans preuve – quant à l'efficacité de leur action. Le groupe de travail mené au sein de l'AFMD part ainsi de cette nécessité : pour gagner en expertise et continuer à se professionnaliser, il est nécessaire de pouvoir évaluer avec précision d'où l'on part et ce que l'on parvient à modifier. C'est une nécessité qui se pose d'abord à un niveau individuel pour les responsables diversité : afin de donner une légitimité et un sens à leur travail, elles et ils doivent être capables d'en apprécier les effets. C'est aussi une nécessité organisationnelle : pour que le collectif de travail fonctionne, il faut qu'il perçoive les conséquences des engagements de son organisation.

En s'intéressant à l'impact, il s'agit ainsi de produire les conditions de la visibilité des actions menées par les responsables D&I et des effets de ces actions ; il s'agit aussi de *prouver* à l'ensemble des acteurs et actrices – et aux dirigeant-es en particulier – l'utilité et l'efficacité de leur action, d'être en position de *rendre des comptes*, dans l'acceptation positive de cette notion.

Le groupe de travail : un cheminement collectif

Le présent ouvrage est issu d'un groupe de travail qui a réuni les représentant-es de 16 organisations adhérentes de l'AFMD¹² entre février et novembre 2023 pour un total de six séances de travail de trois heures. Par « représentant-es », nous entendons les personnes chargé-es de la prévention des discriminations et du déploiement des politiques d'égalité, de diversité et d'inclusion au sein de leurs organisations.

Ces professionnel·les n'ont pas exactement les mêmes fonctions, à la fois en termes d'intitulé de poste et de positionnement hiérarchique, et ces dernières couvrent des périmètres différents selon les besoins et la structuration de leur organisation (international/national, groupe/filiales)¹³. Et elles et ils n'étaient, par ailleurs, pas en attente des mêmes choses : certain-es étaient désireuses et désireux d'interroger leur pratique ; d'autres voulaient ressortir avec une méthode d'évaluation clé en main ; d'autres encore voulaient être aiguillé-es sur les « bonnes pratiques » à mettre en place pour entrer dans une démarche d'évaluation de l'impact. Et tous et toutes n'avaient d'ailleurs pas la même définition de l'impact ni la même « image » en tête.

12. Vous trouverez la liste de ces organisations à la fin de l'ouvrage.

13. Voir Laure Bereni et Dorothee Prud'homme, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, AFMD, 2017 ; Laure Bereni, *Le management de la vertu. La diversité en entreprise à New York et à Paris*, Presses de Sciences Po, 2023.

L'impact, un faux ami

Côté définition, trois termes revenaient systématiquement : conséquences, actions, mesure¹⁴. Le dernier terme nous a particulièrement intéressés, puisqu'il recouvre des discours et des pratiques très différentes. Nous avons ainsi choisi de démarrer par des questions simples (en apparence du moins) autour de la mesure et de l'évaluation : à quoi ça sert d'évaluer ? Que mesure-t-on, comment et pourquoi ? Quel type d'indicateurs produit-on et à quelles fins ?

Côté image, les premières séances ont permis de lever certaines ambiguïtés qui ont parfois rendu la compréhension des enjeux difficile. Il peut sembler étrange de parler d'image concernant l'impact, et, pourtant, le terme est associé à des représentations, à des images toutes faites. Parmi elles, on trouve l'idée que l'impact serait à la fois localisable – c'est l'idée du point d'impact, de la trace laissée – et court – c'est l'idée d'un effet circonscrit dans le temps. L'impact est donc un faux ami de lui-même lorsqu'il s'applique à l'évaluation de dispositifs aussi vastes que les actions D&I, car il existe à une multitude d'endroits et car il s'étire dans le temps. Ce type de démarche suppose ainsi de penser les effets que l'on cherche à produire dans des temporalités et des espaces spécifiques. Cela peut paraître évident, mais ce résultat fut salvateur pour le reste de la recherche. Ces premières séances ont aussi montré la confusion qui pouvait exister dans la tête des participant·es entre indicateurs de résultats et indicateurs d'impact.

Compréhension d'une démarche et construction d'une méthode

À partir de la troisième séance, les interventions d'expert·es¹⁵ ont permis de mieux saisir la marche à suivre, afin d'inscrire les actions D&I dans une logique d'évaluation d'impact. Grâce à Camille Hartmann, du groupe SOS, nous avons vu que la démarche d'impact était hypothético-déductive (on pose des hypothèses de départ, afin de collecter les données permettant de confirmer ou d'invalides ces hypothèses) et qu'elle nécessitait, avant toute prise de décisions, la construction d'un « point de vue

14. Avant la première séance, nous avons adressé un court questionnaire, afin de mieux comprendre les attentes des participant·es.

15. Camille Hartmann (senior consultant, Groupe SOS consulting), Camille Barré (ESG analyst, Mirova) et Fabrice Feroni (responsables d'études, ISM CORUM).

partagé » sur les résultats. Non seulement ces éléments ont inspiré notre « matrice d'impact », mais ils nous ont surtout permis d'explicitier des postures qui, jusqu'alors, étaient restées implicites (cf. partie 2).

L'intervention de Fabrice Foroni, d'ISM Corum, a, quant à elle, permis de mieux comprendre certaines approches statistiques qui permettent aux organisations de mesurer des discriminations à l'embauche¹⁶ et d'identifier des inégalités en termes de salaires ou d'évolution de carrière. Au-delà de la compréhension des méthodes, cette intervention a montré que l'analyse des résultats devait se faire avec beaucoup de prudence. Elle nous a notamment amenés à questionner une notion clé de l'évaluation d'impact, l'imputabilité, qui désigne le lien entre des actions et des effets. En partant d'un exemple concret, l'étude d'un seul critère sur plusieurs années au sein d'une seule et même organisation, nous avons pu voir qu'il était difficile de relier directement un effet à une action. Dans l'exemple cité, on observait une amélioration du point de vue des recrutements, mais il était très difficile de relier cette amélioration à une action : était-ce dû aux campagnes de sensibilisation mises en place ? Aux formations ? Au changement de personnes au sein de l'organisation ? À l'évolution de l'organisation en termes de recrutement ?

Les choses se sont ensuite accélérées, et nous sommes parvenus à construire une première version de notre « matrice d'impact » et, plus important, nous avons pu la tester auprès de l'ensemble des participant-es. Cette mise à l'épreuve nous a permis de mieux comprendre leurs besoins, à savoir : expliciter leur problème et le pourquoi de leurs actions ; décomposer les effets attendus par la mise en place d'un dispositif ou d'une politique ; temporaliser les actions.

Cette approche s'est donc faite « par le bas », si l'on peut dire, c'est-à-dire en partant des pratiques et des discours des participant-es, et non depuis le haut, en imposant des concepts et une méthode qui peuvent, certes, apparaître rassurants, mais qui, par leur aspect systématique, risquent de ne produire aucun effet.

Et c'est ce qui ressort de ce groupe de travail : pour peser réellement sur les inégalités, il faut entrer dans les problèmes, en comprendre les logiques et construire sa propre démarche. Nous espérons que les parties qui suivent permettront aux responsables D&I une plus grande compréhension de la démarche, et, surtout, leur offriront une plus grande autonomie et de véritables arguments pour mobiliser autour de leurs actions.

16. Voir Fabrice Foroni et Marie Larssonneau, *Évaluer pour agir : les diagnostics statistiques au service des politiques d'égalité*, AFMD, 2023.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

Partie 1

L'impact : une notion équivoque

Avant de présenter les leçons et les orientations méthodologiques qui ont émergé de ce groupe de travail, il nous paraît utile d'accompagner le lecteur et la lectrice sur le chemin qui a été le nôtre, en revenant, notamment, sur le travail de clarification de cette notion, aussi séduisante qu'évanescente.

Plutôt que de partir d'une définition toute faite de l'impact ou de se hâter d'en ajouter une à la liste de celles qui circulent, il nous a semblé plus fécond de nous intéresser à la diversité de ses usages, aux tensions et aux incertitudes qui les traversent. Autrement dit, au lieu d'y voir le nom d'une réalité transparente – il y aurait des mesures, des politiques, des actions qui auraient de l'impact et d'autres qui en seraient dépourvues –, cette notion nous est apparue comme une sorte d'écheveau à dénouer mêlant croyances, attentes et espérances.

Pour y voir plus clair, nous nous attacherons dans un premier temps à la déconstruire, non par goût de la polémique, mais pour se donner les chances d'en construire une version consistante, réaliste et pragmatique.

Nous nous proposons donc de revenir dans un premier temps sur les principes et les orientations méthodologiques de la mesure d'impact telle qu'elle a été pratiquée dans certains travaux académiques, mais aussi dans le champ de l'évaluation des politiques publiques. Ce détour permettra de réfléchir aux conditions dans lesquelles ces méthodes peuvent être transposées au domaine des politiques D&I. Nous reven-

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

drons également sur les quelques travaux qui se sont essayés à quantifier l'impact de ces politiques. Nous montrerons dans cette partie que, dans la pratique, les conditions d'une application rigoureuse de ces méthodes sont très rarement réunies (pour ne pas dire jamais). Cette leçon, bien que négative, n'est pas une invitation à renoncer à l'ambition d'évaluer l'efficacité des mesures mises en place en matière d'égalité professionnelle. Elle entend plutôt affranchir le lecteur et la lectrice d'une certaine mythologie de l'impact qui voudrait que, par l'application mécanique de certaines techniques statistiques, une preuve scientifique du lien causal entre une mesure prise et son caractère transformateur puisse être établie.

Il importe avant toute chose de revenir sur une ambiguïté qui entoure le terme d'impact.

Il arrive que la notion d'impact soit utilisée pour qualifier un lien de causalité entre diversité (parfois assorti de la condition de l'inclusion) et performances financières qui, entendu en ce sens, fait écho à ce que l'on nomme parfois le *business case* de la diversité¹⁷.

Mais on parle également d'impact lorsque les mesures prises ou les dispositifs adoptés débouchent sur une élimination ou une réduction observable des inégalités et des discriminations. L'impact désigne dans ce cas un processus de mise en conformité des pratiques réelles de l'organisation à des normes d'égalité et de justice sociale (normes d'égalité entre les sexes ou de non-discrimination, par exemple).

Dans le premier cas comme dans le second, parler d'impact tend à suggérer que les effets constatés peuvent être imputés à des mesures mises en place par l'organisation (imputabilité, notion clé de l'évaluation de l'impact sur laquelle nous reviendrons), et non à des facteurs extérieurs (des caractéristiques de la population d'étude ou des variations survenues dans l'environnement de l'organisation).

17. Pour rappel, le *business case* est un argumentaire économique qui « met en avant les avantages économiques associés ou attendus de la mise en place d'une gestion de la diversité », voir Héléne Garner-Moyer, *Réflexions autour du concept de diversité, Éclairer pour mieux agir*, Paris, AFMD, p. 99, 2012.

Au cœur de l'évaluation d'impact : l'imputabilité

Les méthodes quantitatives d'évaluation d'impact s'inspirent pour une large part des méthodes consacrées en recherche épidémiologique¹⁸.

À partir des années 2000, ces méthodes entrent dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques et cette inspiration est perceptible jusque dans le lexique mobilisé : par analogie avec la mise en œuvre d'un essai clinique, on envisage ainsi la politique publique à évaluer comme un « traitement » (stimulus) appliqué à une population spécifique, afin de provoquer une réponse spécifique. Il s'agit, à travers cette démarche évaluative, d'objectiver l'effet propre de ladite politique indépendamment d'autres facteurs susceptibles d'affecter la situation. L'évaluation de l'impact et de son amplitude repose, dans ce type d'approche, sur la comparaison entre un groupe de « traitement » (un groupe bénéficiant de la mesure à évaluer) et un groupe de « contrôle » (qui est maintenu à l'écart de cette mesure).

La mesure d'impact ainsi comprise ne vise pas seulement à quantifier l'évolution d'une situation (par exemple, l'évolution du taux d'emploi des femmes au sein de l'entreprise) observable à la suite de la mise en place d'une politique (une refonte des pratiques de recrutement ou une formation contre le sexisme en direction des managers). Elle doit permettre d'établir un lien de causalité entre la mise en place d'une mesure (un « traitement » qu'on pourra traduire en variable, mettre en chiffre, en dénombrant par exemple le nombre de formations dispensées, de personnes formées...) et cette évolution – ou absence d'évolution – constatée (saisie à travers une variable de résultat). Autrement dit, elle vise à démontrer que ce changement observable est *entièrement ou partiellement imputable* à la mesure mise en place.

Par exemple, la hausse du nombre de femmes recrutées par l'entreprise peut être imputable à des évolutions sociodémographiques du bassin d'emploi (arrivée massive de femmes sur le marché du travail local) totalement indépendantes de la politique mise en place par l'entreprise. La corrélation observée ne signifie pas nécessairement une relation de causalité, loin de là.

La recherche de l'imputabilité causale derrière la corrélation implique ainsi de pouvoir contrôler les autres facteurs susceptibles d'affecter la situation. Elle suppose d'avoir la capacité d'isoler la chaîne causale propre à la mesure adoptée des autres méca-

18. Pour rappel, une étude épidémiologique analyse les « rapports entre une maladie et divers facteurs (mode de vie, particularités individuelles, exposition à un produit toxique, etc.) qui peuvent influencer sur la fréquence ou l'évolution de cette maladie », voir Institut national du cancer.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

nismes susceptibles d'affecter la situation. Pour y parvenir, la méthode de mesure d'impact classique cherche à recréer artificiellement les conditions d'une comparaison entre deux situations : celle résultant de la mise en place du traitement (étudiée à travers les évolutions observables au sein du groupe bénéficiant de la mesure à évaluer) et celle qui, via le « groupe de contrôle », matérialise la situation d'absence d'intervention. La construction d'un groupe de contrôle sert à répondre à la question suivante : que se passerait-il en l'absence de cette intervention (les résultats positifs obtenus lors du dernier *testing* auraient-ils été ce qu'ils sont sans la formation à la non-discrimination et aux biais inconscients ? Une femme manager aurait-elle connu une évolution professionnelle sans le dispositif de *mentoring* mis en place ? Etc.) ?

Cette démarche part donc du principe qu'il est possible de produire une comparaison entre un groupe de traitement, et un groupe de contrôle, où, *toutes choses étant égales par ailleurs*, ce traitement n'a pas lieu. Cela suppose donc de pouvoir travailler sur des populations présentant les mêmes caractéristiques, mais aussi d'avoir de bonnes raisons de penser qu'elles le seraient restées en l'absence du traitement. Par exemple, si le taux de chômage baisse de 2 points de pourcentage à la suite d'une réforme réduisant le montant des cotisations sociales, rien ne permet en première lecture d'imputer cette évolution à la réforme. D'autres facteurs (par exemple, un durcissement des règles et des conditions de radiation de France Travail envers les chômeurs et les chômeuses) pourraient expliquer les évolutions de cet indicateur. Le raisonnement en causalité vise précisément à contrôler ces autres facteurs d'influence, et à séparer leurs effets des effets de l'intervention publique qu'il est question d'évaluer.

L'évaluation d'impact ainsi comprise suppose de pouvoir remplir les deux conditions suivantes :

- premièrement, que les populations étudiées (le groupe de traitement et le groupe de contrôle) présentent des caractéristiques similaires ;
- deuxièmement, que l'environnement soit suffisamment stable pour que d'autres facteurs n'affectent pas simultanément la situation étudiée, brouillant l'intelligibilité des chaînes causales.

Ce n'est que sous l'hypothèse de ces deux conditions satisfaites que les variations observées au sein de la population, consécutives à la mise en place d'une politique, pourront légitimement lui être imputées. Or satisfaire à ces deux conditions est une tâche difficile, voire impossible, dans la pratique.

Comparer l'incomparable ?

Une démarche d'évaluation d'impact ne peut se contenter de comparer des populations de salariées sur la seule base de leur participation ou non à un programme dont on chercherait à éprouver l'efficacité.

Exemples

Le mentoring

Imaginons qu'une entreprise faisant face à un problème de sous-représentation des femmes dans les strates managériales veuille y remédier en instaurant un programme de *mentoring* visant à leur transmettre les *soft skills* qui faciliteront leur accès à ces positions. Supposons également que cette entreprise, afin de maximiser les chances de succès de son programme, fasse le choix de le réserver aux femmes qui présentent les meilleures revues de performances. En limitant le dispositif à certaines femmes seulement, l'entreprise pourrait être tentée de traiter les femmes n'y ayant pas accès comme un groupe de contrôle dont la trajectoire pourra être suivie et comparée avec celles des femmes bénéficiant de l'accompagnement. Pour autant, il serait bien hasardeux de conclure à son succès par le seul constat d'une hausse de la proportion de femmes cadres. En effet, la sélectivité du dispositif produit un biais de sélection (on recrute dans le dispositif uniquement les femmes qui présentent certaines caractéristiques sociales et professionnelles inégalement distribuées au sein de la population de femmes de l'entreprise) qui fausse le raisonnement dans sa globalité : il est en effet probable que les bons résultats observés soient davantage explicables par les propriétés spécifiques du groupe traité (ces femmes salariées auraient peut-être de toute façon connu une évolution professionnelle) que par l'influence du programme lui-même.

Les formations à la non-discrimination

Une entreprise de recrutement décide de former ses équipes à la non-discrimination. La formation est déployée auprès de certaines équipes seulement. Une fois les sessions de formation terminées, l'entreprise procède à des testing auprès de l'ensemble de ces équipes pour mesurer les effets de cette intervention sur le comportement de ses équipes. En comparant les résultats de la population formée avec ceux de la population non formée, elle s'aperçoit que les équipes qui continuent de discriminer le plus font partie du premier groupe. Comment rendre compte de ce paradoxe ? Il s'avère que les équipes ayant bénéficié de la formation n'ont pas été choisies de manière aléatoire. La formation a été déployée en priorité en direction des équipes les plus enclines à relayer des demandes discriminatoires. En choisissant de concentrer les formations sur ces équipes, l'entreprise a introduit un biais de sélection qui rend les deux populations incomparables. En effet, les équipes qui discriminent le plus ont vraisemblablement

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

des caractéristiques spécifiques qui ne sont pas réparties de la même manière au sein du reste de la population. On peut ainsi estimer qu'elles « partent de plus loin », car les stéréotypes et les préjugés dont elles sont porteuses mettent du temps à se dissiper. S'il peut sembler opportun à l'organisation de concentrer la mesure sur les équipes qui discriminent le plus, ce choix risque de conduire à une estimation biaisée du dispositif.

Évaluer l'effet spécifique d'une politique D&I suppose donc d'être capable d'éviter ou de neutraliser ces biais de sélection, en comparant des populations aux caractéristiques similaires. En pratique, il est très difficile, voire impossible, de se donner deux groupes rigoureusement identiques. Deux populations, aussi similaires soient-elles au regard de leurs propriétés sociales, se différencient toujours par certains aspects, parfois difficilement observables, qui peuvent agir sur la variable d'intérêt.

Une stabilité toujours menacée

Contrôler ou neutraliser les facteurs susceptibles d'agir sur les mesures engagées en termes D&I est une tâche d'une très grande complexité. En pratique, les organisations sont continuellement exposées à de multiples transformations, qu'il s'agisse de l'environnement juridique, des réorganisations internes, ou de la rotation plus ou moins importante des personnels. Par ailleurs, certaines logiques sociales opérant en dehors de l'espace professionnel peuvent également avoir des effets sur les comportements des employé-es de l'entreprise. Des mobilisations d'ampleur nationale, voire mondiale, peuvent, lorsqu'elles surviennent, contribuer à déplacer significativement les frontières du dicible et du tolérable en matière de justice sociale. Le mouvement #MeToo a, par exemple, constitué un moment de rupture dans le processus de reconnaissance des violences sexuelles et sexistes comme problème public, rupture dont les effets sur les consciences et les pratiques sont cependant très difficiles à estimer. L'entreprise ne constitue pas un espace clos, en état d'apesanteur sociale. Les individus qui y travaillent sont également susceptibles d'être « modifiés » par un ensemble d'autres facteurs (les politiques publiques, les cadrages médiatiques, les controverses publiques...) sur lesquels l'organisation ne dispose d'aucune prise directe.

On voit ici surgir une autre contrainte qui pèse sur les démarches de mesure d'impact. Les transformations qu'il s'agit de susciter à travers la mise en place d'une politique

D&I se déploient généralement dans le temps long. Or la temporalité requise pour faire advenir des transformations entre souvent en contradiction avec les temporalités qui rythment d'ordinaire la vie des entreprises. La demande faite aux responsables D&I de rendre des comptes sur leurs arbitrages à des échelles de temps trop réduites peut conduire à conclure hâtivement à l'inefficacité des mesures prises, et ce, avant même qu'elles n'aient eu la possibilité de produire les effets escomptés.

Le *testing* : une méthode pour mesurer l'impact de ses programmes D&I ?

Le *testing* constitue l'une des méthodes fréquemment utilisées pour évaluer les pratiques RH au regard de la norme d'égalité de traitement et de non-discrimination. Elle consiste à proposer pour un même emploi des candidatures fictives au contenu strictement identique, à l'exception d'un critère (genre, origine présumée, âge, lieu de résidence...) dont on souhaite mesurer l'effet éventuel sur les choix des recruteurs et recruteuses. Là aussi, il s'agit de construire artificiellement des conditions d'expérimentation adossées à un raisonnement « toute chose étant égale par ailleurs », permettant d'isoler un lien de causalité imputable à un critère déterminé en « neutralisant » les autres critères. À l'issue du *testing*, on peut analyser statistiquement la distribution des réponses aux différentes candidatures tests et voir s'il existe une corrélation significative entre le nombre de réponses négatives et l'existence du ou des critères testés. L'analyse des écarts observés peut servir à révéler des différences entre équipes, entités ou encore entre métiers de l'organisation.

Dans une démarche de mesure d'impact, le *testing* peut servir d'instrument d'évaluation d'une politique de formation à la non-discrimination. À condition de veiller à la construction d'un groupe « témoin » (qui serait tenu à l'écart de la formation), comparable à la population d'étude (qui aurait suivi le même module de formation), le *testing* peut être utilisé comme un outil de diagnostic de l'impact de la formation. Il faut cependant rester prudent-e dans l'interprétation des résultats, car la comparabilité des groupes étudiés est toujours sujette à caution. De même, la stabilité de l'environnement n'est jamais garantie entre le moment où la formation est reçue et le moment où le diagnostic est réalisé.

Un *business case* à l'échelle de l'organisation ?

Si les études quantitatives publiées par les grands cabinets de conseil en stratégie, comme Mckinsey, concernant le lien entre mixité ou diversité et performance économique sont généralement bien connues, il existe aussi des travaux académiques qui se sont attelés à cette question. Or, si l'on en croit ces derniers, l'existence d'une corrélation entre les deux est tout sauf évidente. Ces travaux concluent le plus souvent à l'absence de relation significative entre ces deux variables¹⁹. Des travaux plus récents menés par John R. M. Hand et Jeremiah Green se sont employés à répliquer la méthodologie des études Mckinsey²⁰ en l'appliquant aux entreprises du S&P 500. Contrairement au cabinet de conseil, les auteur-es ne trouvent aucune corrélation entre diversité des strates dirigeantes et performances financières. Les auteur-es pointent, en outre, des fragilités méthodologiques de ces études. Celles-ci ne permettent pas de statuer sur l'existence et la nature de la relation causale entre diversité et performance financières au-delà de la corrélation constatée. Les méthodes employées par le cabinet non seulement ne permettent pas de démontrer l'existence d'une relation causale entre diversité et performance, mais il est même possible que ce qu'elles saisissent à travers cette corrélation ce soit plutôt la causalité inverse : à savoir que les entreprises qui ont les meilleures performances financières auraient tendance à diversifier davantage leurs strates dirigeantes. Il existe également des études qui examinent le lien entre mixité d'âge et de sexe et productivité au sein des entreprises²¹. Si elles concluent à une corrélation entre les deux, l'établissement de la nature et du sens de la causalité demeure là aussi incertain et appelle à approfondir la recherche dans différentes directions.

Notons que l'ensemble de ces études sont conduites sur d'importants échantillons qui permettent la comparaison entre plusieurs entreprises présentant des caractéristiques distinctes. D'où la difficulté à reproduire ce genre d'étude à l'échelle d'une seule organisation. Sans comparaison entre différentes organisations, il n'est pas possible de faire apparaître des régularités statistiques.

19. Thomas Kochan, Katerina Bezrukova, Robin Ely, Susan Jackson, Aparna Joshi, Karen Jehn, Jonathan Leonard, David Levine, David Thomas, "The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network", *Human Resource Management*, 2003.

20. Bermiss Yerodin Sekou, Green Jeremiah, Hand John R. M., "Does Greater Diversity in Executive Race/Ethnicity Reliably Predict Better Future Firm Financial Performance?", Kenan Institute of Private Enterprise Research Paper, 2023.

21. Laetitia Challe, Fabrice Gilles, Yannick L'Horty, Ferhat Mihoubi, *Mixité et performances des entreprises*, France Stratégie, 2020.

L'impact social des politiques D&I : que nous apprend la littérature académique ?

Des travaux académiques se sont également intéressés à l'impact des programmes diversité et inclusion non pas tant sur les performances financières, mais sur la réduction des inégalités au sein de l'organisation (ce que l'on pourrait appeler, pour schématiser, l'impact social des politiques D&I). Dans un ouvrage récent intitulé *Getting to Diversity*, les sociologues Frank Dobbin et Alexandra Kalev ont mené une étude quantitative portant sur un échantillon de plus de 800 entreprises²². L'étude s'appuie sur les données des rapports annuels produits par ces entreprises entre 1971 et 2015 mesurant la composition ethnoraciale et genrée de leur main-d'œuvre, à différents niveaux d'emploi. Ce travail entend objectiver l'impact de différents types de dispositifs D&I (formations, *mentoring*, ERG, procédures de traitement de plaintes, etc.) sur la diversité dans les fonctions managériales. L'intérêt de cette étude est qu'elle mobilise des techniques statistiques qui permettent de contrôler l'incidence d'autres variables déterminantes (structure de l'entreprise, cadre réglementaire...) et de conduire un raisonnement « toutes choses égales par ailleurs ». Les résultats de cette enquête prennent à contre-pied un certain nombre de croyances en matière de politique D&I. Elle conclut, par exemple, à la faible efficacité des formations à la diversité (formations aux biais cognitifs), à certains dispositifs RH, tels que les guides du recrutement et les tests d'évaluation ou encore aux procédures de traitement de plainte en interne qui, le plus souvent, demeurent structurellement inféodées aux intérêts de l'employeur. À l'inverse, le ciblage dans les recrutements d'universités où les minorités sont surreprésentées agit positivement sur la représentation de ces groupes. L'intérêt de cette étude est qu'elle permet d'analyser l'impact spécifique des différents dispositifs D&I en dévoilant aussi des degrés d'efficacité variables en fonction des groupes sociaux.

Peut-on ouvrir quelques pistes de réflexion et d'action pour les employeurs à partir des résultats de cette enquête ?

22. Frank Dobbin, Alexandra Kalev, *Getting to Diversity. What Works and What Doesn't*, Harvard University Press, 2022.

Quand le chiffre tend à se substituer au réel

Dans la plupart de ses usages, l'impact renvoie à l'idée d'un effet mesurable, quantifiable. « *Ce qui ne se mesure pas n'existe pas* », entend-on parfois. Il est généralement admis qu'il n'y a d'impact que là où il existe un indicateur ou un ensemble d'indicateurs dont les variations attestent d'une transformation positive de l'organisation (vers plus de mixité, plus d'égalité, plus d'inclusion, etc.). Ces transformations n'ont de sens qu'en référence à des objectifs et des finalités que l'entreprise se donne, plus ou moins consciemment (lesquels se trouvent toujours au carrefour de considérations économiques et civiques ou de justice sociale ; comme on le verra en partie 2, l'imbrication de ces dimensions appelle un travail d'explicitation et de problématisation).

Mais l'indicateur ne fait pas tout. Sans une vision claire des objectifs ultimement poursuivis par les programmes D&I de l'organisation, le risque est d'oublier que les indicateurs que l'on se donne ne sont toujours qu'une représentation simplifiée, discutable (et parfois discutée) du réel sur lequel on cherche à agir.

Exemple : l'index de l'égalité professionnelle

Pour rappel, il s'agit d'un indicateur structuré autour de critères permettant chacun d'accumuler un certain nombre de points (avec 100 points comme note maximale).

Se donner cet indicateur comme seul repère de sa politique d'égalité professionnelle, le constituer en « thermomètre » de son impact peut nous conduire à perdre de vue l'ensemble des choix et des décisions qui ont présidé à sa construction. Pour le comprendre, il suffit de se souvenir que cet index s'appuie sur une définition très limitée et restrictive des écarts de salaires, puisqu'il compare des salariées à temps plein (évacuant la question du temps partiel) et analyse les écarts de salaires à un instant T (évacuant donc une partie des écarts cumulés sur la carrière). Du fait de ces choix de construction, l'index laisse dans l'ombre une partie des écarts liés à la structure des emplois et à la dévalorisation des métiers à prédominance féminine. Une entreprise qui souhaiterait agir sur ces dimensions structurelles, centrales dans la construction des inégalités sexuées, devrait donc se doter d'indicateurs complémentaires, voire alternatifs.

En rendant cet outil obligatoire, le législateur a contribué à doter les entreprises d'un mode de représentation quantifié des inégalités de genre, partagée et stable, leur permettant de se comparer entre elles, mais aussi de comparer leur propre performance dans le temps. Mais sa force constitue aussi sa principale faiblesse. En donnant une représentation extrêmement condensée et en partie tronquée d'un problème complexe et multidimensionnel, il peut déboucher sur une autonomisation de l'indicateur. Ainsi, les résultats seront scrutés pour eux-mêmes sans que l'on sache bien ce qu'ils recouvrent et ce qu'ils signifient au regard des objectifs de lutte contre les inégalités de genre. Ce risque est d'autant plus prégnant que les enjeux de *benchmarking* menacent d'enfermer les entreprises dans des « compétitions chiffrées »²³ purement formelles où l'objectif est simplement de faire un peu mieux que ses concurrent-es, là aussi en se privant d'une véritable connaissance des dynamiques organisationnelles qui expliquent la reproduction du statu quo.

Ainsi, réduire l'impact d'une politique D&I à ce que certains indicateurs prégnants enregistrent comme évolution, c'est confondre la fin et les moyens, le réel et son image. Sans un rapport réflexif aux chiffres, aux choix, conventions, arbitrages, sélections, représentations, mais aussi valeurs qu'ils incorporent, le risque est de tomber dans une représentation figée, voire, dans certains cas, erronée, de ce qu'est l'impact. Il faut donc prendre garde à ne pas fétichiser les indicateurs, ce qui suppose un mouvement de va-et-vient permanent entre ces derniers et les objectifs de transformations. La question de savoir ce que mesure un indicateur et ce qu'il occulte, ce qu'il permet de saisir et ce qu'il ne peut saisir, doit être constamment présente à l'esprit du professionnel et de la professionnelle sous peine de confondre le réel avec des représentations parfois très imparfaites de ce dernier.

Ne pas fétichiser certains indicateurs, aussi séduisants soient-ils, c'est plus généralement rompre avec l'idée que l'impact pourrait se dire et se mesurer en une poignée d'indicateurs, coupés d'une appréhension globale et dynamique de l'organisation.

Les indicateurs ont ceci de particulier qu'ils constituent à la fois des outils de connaissance des actions menées et des instruments de pilotage. Leur utilisation comporte ainsi le risque d'orienter l'action des acteurs et des actrices qui les manipulent d'une manière qui cherche non pas tant à agir et à modifier un état de fait, mais à agir sur l'indicateur. Dès lors que l'indicateur est considéré comme un reflet immédiat

23. Voir Olivier Martin, *L'empire des chiffres. Une sociologie de la quantification*, Armand Colin, 2020 ; Soline Blanchard, « Le *benchmarking* au service de l'égalité ? Sociogenèse du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120 », *Gouvernement et action publique*, 2018.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

de la réalité, l'indicateur et sa modification tendent à devenir le seul objectif de l'action. Ainsi, on cherchera à diminuer le nombre de plaintes ou de signalements pour harcèlement ou discrimination, en y voyant une mesure suffisante et exhaustive de l'efficacité des mesures pour lutter contre les discriminations ou les pratiques de harcèlement au sein de l'organisation. Or une baisse du nombre de signalements peut s'interpréter de différentes manières. Si elle peut être l'indice d'une diminution des pratiques discriminatoires, elle peut aussi être le reflet d'une sous-déclaration de ces situations. Et les raisons de cette sous-déclaration peuvent elles-mêmes être multiples (manque de confiance dans le dispositif mis en place et dans son indépendance, crainte de représailles, sentiment de ne pas être dans son bon droit...).

Indicateur de résultats et indicateur d'impact : quelles différences ?

La notion d'impact entretient parfois une confusion importante entre la question des conséquences directes d'une politique, et celle des conséquences poursuivies « ultimement ». Une politique d'entreprise peut très bien avoir un impact positif direct, mais échouer vis-à-vis de l'objectif qui est réellement recherché. Là aussi, un exemple nous aidera à mieux saisir le sens de cette distinction.

Exemple : la mixité des métiers

Une entreprise soucieuse d'améliorer sa marque employeur et son image auprès des femmes pourra travailler à modifier ses pratiques de *sourcing* et de recrutement et agir positivement sur le taux de féminisation de ses équipes. Mais s'en tenir à cet indicateur risque de la conduire à laisser intacts les mécanismes par lesquels se reproduisent les logiques sexistes et les inégalités de genre dans les carrières. Si l'entreprise ne s'attaque pas dans le même temps à la culture sexiste qui règne au sein de ses équipes, aux règles qui régissent les perspectives d'évolutions professionnelles structurellement à l'avantage des hommes, aux logiques qui contribuent à maintenir un plafond de verre ainsi qu'aux inégalités de salaires sexuées, il est probable que la hausse du taux de féminisation se double mécaniquement d'une dégradation d'autres indicateurs (taux de *turnover*, absentéisme, plafond de verre...) dans lesquels les femmes seront surreprésentées. Une politique d'entreprise peut donc avoir un impact positif direct, mais échouer vis-à-vis de l'objectif global qui est réellement recherché. Cet exemple illustre parfaitement la différence entre un indicateur de résultats et un indicateur d'impact.

Quels indicateurs pour mesurer l'impact ?

Une fois admis que l'impact désigne une dynamique de réduction des inégalités au sein de l'organisation, encore faut-il être en mesure de se donner des indicateurs qui permettent de s'en faire une vision opérationnelle. S'il n'existe pas d'indicateurs parfaits, il n'est pas inutile de rappeler que tous les indicateurs ne se valent pas.

Une pratique courante et particulièrement prisée dans les organisations consiste à réaliser des baromètres visant à mesurer des réalités aussi variées que l'engagement des salarié-es, leur opinion ou leur satisfaction vis-à-vis des politiques D&I, leur niveau de connaissance de ces politiques ou encore leur sentiment d'inclusion. Le point commun de ce type de quantifications est qu'elles reposent sur des données subjectives (elles portent sur l'expérience ou l'opinion des salarié-es). Elles se distinguent en cela des données de nature objectives, comme le montant de la rémunération, le montant des primes obtenues, la position dans la classification des emplois ou encore le nombre de formations réalisées.

Afin d'être en mesure d'explicitier la nature des indicateurs que l'on produit, il convient donc de distinguer les effets selon qu'ils sont saisis à travers des données objectives ou des données subjectives. Dans le premier cas, ce qui est mesuré, ce sont des évolutions structurelles au sein de l'organisation : réduction du plafond de verre, réduction des écarts de salaires entre hommes et femmes, réduction du *turnover*, hausse du taux de rétention d'une certaine catégorie d'employé-es, etc. Dans le second cas, cette mesure se limite pour l'essentiel à enregistrer la perception de la politique menée et de ses effets à un instant T. Or, il faut garder à l'esprit que la perception que les salarié-es se font des dispositifs de prévention des discriminations ne dit rien de la réalité de ces discriminations, de leur persistance ou, à l'inverse, de leur réduction. Il est bien sûr intéressant d'interroger les salarié-es sur leur expérience et leur vécu de l'organisation, en croisant ces informations avec leur position professionnelle ou leurs caractéristiques sociodémographiques. Cette dimension est fréquemment interrogée via des baromètres de perception.

Exemple : le cas des questionnaires

Dans le cadre de ce groupe de travail, on a pu constater que les questionnaires proposés dans certains baromètres recouraient parfois à des questions encore trop vagues et imprécises du type « *Estimez-vous que les salariés sont traités de manière juste au sein de l'organisation X* » ou « *Vous sentez-vous inclus au sein de l'entreprise Y ?* ». À l'examen, on s'aperçoit qu'un flou est souvent entretenu sur l'objectif de la mesure et sur la nature du phénomène mesuré. Cherche-t-on à mesurer des opinions, des représentations, des expériences ?

Dans un baromètre d'entreprise présenté dans le cadre du groupe de travail, il y avait la question suivante : « *Estimez-vous que les salariés sont traités de manière juste au sein de l'organisation X ?* ». Cette question, simple en apparence, est porteuse d'une ambiguïté : est-il attendu du répondant ou de la répondante qu'il ou elle livre une sorte d'impression « moyenne » sur l'équité « en général » au sein de l'organisation ? Elle laisse au répondant et à la répondante le soin de définir les critères et les seuils – par principe éminemment subjectifs – à partir desquels est jugée la nature équitable ou non des pratiques au sein de l'entreprise. Si des situations de discriminations existent au sein de l'organisation, mais que l'individu interrogé n'en a pas conscience ou connaissance, quelle est la valeur de cette impression « moyenne » ? Un taux élevé de réponses positives à cette question, loin d'être une mesure de l'équité, pourrait aussi s'interpréter comme l'expression d'une conscience insuffisante de l'existence d'un phénomène pourtant massif (et largement documenté par les sciences sociales).

Il est donc essentiel de savoir ce que l'on cherche à mesurer lorsqu'on construit un indicateur, faute de quoi on risque de produire des chiffres inexploitable ou des artefacts de mesure qui ne nous apprennent rien sur le phénomène analysé. Par ailleurs, un bon indicateur ne doit pas être trop fragile, c'est-à-dire trop sensible à de légères modifications dans sa construction. Il peut être considéré comme robuste lorsque la mesure produite est susceptible de converger avec d'autres modes de calcul ou des indicateurs alternatifs quantifiant le même phénomène (par exemple, un individu ne doit pas pouvoir être « mesuré » comme très satisfait de son travail puis peu satisfait en faisant varier l'indicateur). Cela suppose de concevoir des questionnaires qui prennent en compte de la manière la plus exhaustive possible la réalité qu'il s'agit de mesurer en s'assurant que les réponses ne sont pas incohérentes ou contradictoires entre elles. Lorsque l'on mène des enquêtes par questionnaires, on préférera des questions qui permettent d'interroger des situations ou des expériences précises plutôt que des opinions ou des impressions générales. Plutôt que d'interroger les

salarié-es sur leur sentiment d'inclusion au sein de l'entreprise, on peut par exemple chercher à décomposer le concept d'« inclusion » en une série d'expériences et de situations. Les formulations suivantes, extraites du questionnaire d'une enquête de la statistique publique,²⁴ peuvent y aider :

« Dans votre travail, arrive-t-il ou est-il arrivé qu'une ou plusieurs personnes...

- Vous charge(nt) de tâches inutiles, dégradantes ou dont personne ne veut ?
- Vous impose(nt) des horaires dont personne ne veut ?
- Dénigre(nt) votre travail, relève(nt) vos erreurs ? »

Pour conclure, notons qu'il existe d'un certain nombre de techniques statistiques qui permettent d'objectiver l'existence de discriminations au recrutement ou dans le déroulement des carrières (rémunération, promotion, accès à des formations...) en lien avec des critères prohibés, en s'appuyant sur les données du SIRH. Dans ce cas, il ne s'agit plus d'un simple ressenti ou d'une présomption subjective, mais bien de différences objectives de traitement. L'analyse des données recueillies par les outils de traitement des candidatures ou les fichiers de gestion des carrières, via des méthodes statistiques plus ou moins sophistiquées, permet par exemple de déterminer les chances inégalement distribuées d'obtenir un CDI, une mobilité, une formation qualifiante, une promotion, une augmentation, d'accéder à des fonctions d'encadrement (etc.) selon le sexe, l'origine présumée ou d'autres caractéristiques des salarié-es (pour plus de détails, on pourra se reporter à l'ouvrage édité par l'AFMD intitulé *Évaluer pour agir : les diagnostics statistiques au service des politiques d'égalité*).

24. Enquête Trajectoires et Origines (TeO), INED/INSEE.

Partie 2

Au cœur de l'enquête : posture et méthode

Introduction

Dans la partie précédente, nous avons restitué le travail de déconstruction critique de la notion d'impact, tel qu'il a été mené au sein du groupe de travail. Si l'on récapitule les arguments qui ont été élaborés collectivement, la notion d'impact est évanescence pour différentes raisons :

- L'imputabilité des résultats, au sens de rapport de cause à conséquence entre des actions et des effets, est extrêmement difficile. Entendue dans un sens strict, elle nécessite un dispositif méthodologique complexe permettant d'isoler une politique d'un contexte mouvant, dispositif méthodologique quasi impossible à mettre en œuvre dans le flux quotidien des organisations ;
- La notion d'impact entretient une confusion importante entre la question des conséquences directes d'une politique, et celle des conséquences poursuivies « ultimement ». Une politique d'entreprise peut très bien avoir un impact positif direct, mais échouer vis-à-vis de l'objectif qui est réellement recherché ;
- La notion d'impact laisse dans l'ombre la question de la temporalité : elle donne la représentation d'une action ponctuelle qui aura un effet complet à une certaine échéance, sans prendre en compte les répercussions systémiques en cascade qui sont susceptibles de se produire ;

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

- La notion d'impact, quand elle se conjugue au singulier, laisse croire à la possibilité d'une visée unique et consensuelle : elle ne prend pas en compte la pluralité des objectifs et des valeurs qui s'y rattachent, potentiellement contradictoires entre elles.

Au regard de ces différentes difficultés, il a un moment été question d'abandonner le concept d'impact pour celui de progrès. Celui-ci nous a semblé plus souple, moins chargé de présupposés irréalistes que la notion d'impact. Parler de progrès plutôt que d'impact ne permet pas de résoudre toutes les difficultés conceptuelles relevées dans la partie précédente, mais cela permet de penser les politiques D&I en termes de trajectoire et d'évolution à plus ou moins long terme, plutôt qu'en termes de causalité étroite liant une action et un résultat clairement identifiable. Néanmoins, nous continuerons ici à utiliser la notion d'impact, car c'est elle qui aujourd'hui fait figure de référence quand il s'agit de penser la responsabilité d'entreprise, et que nous pensons qu'il est rarement de bonne politique que de substituer ainsi un mot à rebours des courants dominants. Plutôt qu'une rupture avec la notion d'impact, nous plaidons ici pour son adaptation, certes pour en faire un outil plus souple et moins exigeant qu'une version sans concession de l'impact, mais ô combien plus opératoire et satisfaisante intellectuellement.

Dans la suite de cette partie, nous allons présenter la méthode qui a été discutée et éprouvée au cours du groupe de travail. Cette méthode n'est pas une « bonne pratique » ni un outil qui s'appliquerait à l'identique pour toutes les organisations et les situations. Nous ne croyons pas qu'il soit possible d'automatiser la mesure de l'impact, tant ce qui est recherché dépend de caractéristiques propres à chaque entité, chaque politique et chaque contexte. En revanche, nous pensons qu'il est possible d'adopter une posture spécifique, un « état d'esprit » qui est susceptible d'accompagner les responsables D&I quand elles et ils s'attellent à évaluer l'impact des politiques qu'elles et ils ont contribué à mettre en œuvre. La définition de cet état d'esprit nous semble aussi importante que les différentes étapes de la méthode telles que nous l'avons décomposée : il s'agit ainsi, pour appréhender l'impact, de se comporter comme un-e « scientifique », c'est-à-dire un-e professionnel-le de l'observation, un enquêteur ou une enquêtrice hors pair, patient-e et obstiné-e, à la fois ambitieuse ou ambitieux et modeste, quand il s'agit d'éclairer (laborieusement) un pan de la réalité. C'est cette posture que nous allons décrire (en présentant succinctement les ancrages théoriques qui lui donnent sa force), avant de présenter la méthode et ses étapes en tant que telles.

Dans la peau de celle ou de celui qui enquête : observer, inventer, s'engager

Que fait-on quand on « évalue l'impact » d'une politique ? Une représentation naïve serait celle d'un programme informatique. En « entrée » de ce programme, on mettrait la situation telle qu'elle est initialement, celle qu'on souhaite voir modifier. Puis l'on ferait tourner ensuite le programme tel qu'on l'a élaboré, c'est-à-dire la politique D&I qu'on se serait fixée. Enfin, on regarderait ce que donne le programme, le résultat final. L'impact se calculerait alors par une simple soustraction : la situation finale moins la situation initiale, en espérant que l'écart entre les deux soit suffisamment significatif pour en conclure qu'on n'a pas perdu notre temps. Dans cette description, la ou le responsable D&I est un-e ingénieur-e consciencieuse ou consciencieux : elle ou il applique des méthodes éprouvées, effectue des calculs de façon rigoureuse, en tire les conclusions qui s'imposent.

Cette représentation, aussi séduisante et rassurante qu'elle soit, ne correspond en rien à la réalité. Face à un problème donné, l'ingénieur-e n'agit pas de façon automatisée et routinière. Bien sûr, il est probable que le problème qu'elle ou il rencontre renvoie à une situation qu'elle ou il a déjà rencontrée, bien sûr elle ou il appliquera sûrement des méthodes qui ont été appliquées par d'autres et par elle-même ou lui-même précédemment. Mais elle ou il devra d'abord identifier ce qu'il y a de nouveau dans la situation et elle ou il devra inventer, tâtonner, tester, revenir en arrière puis repartir en avant, etc. C'est une situation certes moins confortable que celle décrite précédemment, mais elle est aussi plus intéressante, plus stimulante, car elle fait appel à plus de compétences et de qualifications ; elle est surtout plus réaliste.

C'est cette posture d'adaptabilité et d'inventivité que nous voudrions promouvoir quant à l'évaluation de l'impact – et plus largement quant au métier de responsable D&I. Pour trouver une métaphore adéquate, plutôt que de parler d'ingénieur-e (bien que, comme on vient de le dire, l'activité d'ingénieur-e n'ait rien de robotique), on souhaiterait inviter les professionnel·les de l'inclusion à se penser comme des *scientifiques*. La référence peut surprendre : l'image de la ou du scientifique peut être à première vue écrasante, tant elle renvoie à l'idée de protocoles de recherche millimétrés, d'ultra-rationalité, de contrôle étroit du réel. Mais la sociologie des sciences, les « ethnographies de laboratoire »²⁵, a montré que, derrière la vitrine rutilante de la science « faite » (celle des manuels), il y a les cuisines pleines de vie de la science en train de se faire. La ou le scientifique n'est pas ce pur esprit qui assène des vérités

25. Bruno Latour et Steeve Woolgar, *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*, Paris, La Découverte, 1988.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

sur le monde, mais plutôt cet être fait de chair et d'os qui, entouré de ses collègues, transpire sur ses matériaux pour en extraire laborieusement des interprétations, qui finiront peut-être par prendre le nom de résultats scientifiques.

Voici ce que nous défendons pour l'évaluation de l'impact D&I : une posture engagée, où la professionnelle ou le professionnel formule des hypothèses, se construit un réseau d'enquêteurs et d'enquêtrices, part à la recherche de données, les compare à ses intuitions, fait évoluer ses hypothèses.

L'enquête, ou l'art d'articuler savoir et action

Précisons d'abord l'ancrage théorique qui est le nôtre, et qui a soutenu la « reconstruction » de l'approche de l'impact que nous défendons ici. Sans entrer dans les détails, nous nous inspirons d'un courant philosophique américain, le pragmatisme, et notamment de l'un de ses principaux représentants, en la personne de John Dewey²⁶. Le pragmatisme défend un rapport « instrumentaliste » à la vérité : la vérité est ce qui permet d'agir, de s'adapter au monde. Elle entretient un rapport étroit à l'action, et les pragmatistes critiquent de ce fait les débats philosophiques purement spéculatifs. Elles et ils remettent en cause un certain nombre de « dualismes » largement ancrés dans la pensée philosophique, et notamment celui entre savoir et action : dans cette perspective, le savoir permet l'action comme l'action produit du savoir sur les situations. Ce courant accorde une place importante à la notion d'« expérience », comme situation dans laquelle les individus éprouvent des problèmes en situation à partir desquels ils vont pouvoir s'adapter.

Dans cette perspective, John Dewey a notamment accordé une place très importante à la notion d'enquête. L'enquête, c'est le processus par lequel les individus résolvent des situations problématiques. Face à des situations troublées, l'être humain établit – de façon intuitive et inductive – des hypothèses, qu'il va ensuite tester. Il s'agit non pas de produire une vérité absolue, mais une connaissance suffisamment effective pour dégager des prises sur l'environnement et ainsi pouvoir s'y adapter. Ce processus d'enquête est amené à être perpétuellement relancé au fur et à mesure que les conditions de l'environnement changent pour continuer à s'y adapter.

Cette posture d'enquête existe sur le plan individuel, comme caractéristique anthropologique par laquelle l'être humain interagit avec son environnement. Mais elle peut

26. Pour une introduction, voir Joëlle Zask, *Introduction à John Dewey*, Paris, La Découverte, 2015.

être également développée sur le plan de la société (l'enquête est pour Dewey le socle du fonctionnement démocratique) ou sur le plan des organisations : c'est par la possibilité d'enquêter que les organisations parviennent à s'adapter à des contextes mouvants et potentiellement problématiques.

Enquêter

S'intéresser à l'impact, c'est d'abord être à l'écoute, observer son environnement en cherchant à comprendre ce qui pose problème. C'est ensuite élaborer des hypothèses, les tester, les affiner, etc.

La posture d'enquêteur ou d'enquêtrice est une posture de recherche de la vérité qui est tout sauf une posture d'observation passive. Pour comprendre, pour élaborer des solutions, pour les vérifier et les perfectionner, il faut agir. Cela demande une attention particulière, une posture active de recherche et de traitement des données, une inventivité spécifique dans la construction des hypothèses. Le chercheur ou la chercheuse n'attend pas la révélation derrière ses instruments : elle ou il enquête, ouvre des pistes et en referme d'autres, tire des fils, va à la chasse aux idées et aux données, jusqu'à produire un résultat suffisamment solide qu'elle ou il pourra ensuite faire valider par ses pairs. C'est la posture qui nous semble adéquate quand il s'agit, pour un-e responsable D&I, d'évaluer son impact : partir à la chasse à la vérité, collecter des éléments, jusqu'à acquérir une confiance suffisamment élevée (on ne peut jamais être certain) sur l'efficacité des mesures mises en œuvre.

Se projeter

Le changement prend du temps. L'évolution (d'une organisation, d'une société) prend du temps. Et en plus de prendre du temps, les choses évoluent progressivement : elles sautent rarement du point de départ au point d'arrivée, mais passent plus souvent par un ensemble de positions intermédiaires, qui, en fonction de l'évolution du contexte, peuvent entraîner vers telle ou telle situation. Dit autrement, il y a rarement un chemin unique, direct et rapide entre deux situations, mais plutôt des embranchements complexes qui se déploient dans le temps.

Il est important d'avoir cela à l'esprit quand on se met dans une situation d'analyse d'impact : le changement ne peut être obtenu rapidement, et il ne peut être conçu

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

dans une perspective linéaire trop simpliste. Pour être dans une posture d'évaluation de l'impact, il faut donc accepter de se projeter dans un horizon temporel assez long. Mais il faut aussi être capable de penser en termes d'étape (et pas uniquement en ligne d'arrivée), et mettre en place des modes d'évaluation dynamique capables de capter le cheminement de la politique D&I adoptée et ses répercussions dans le temps.

Se laisser surprendre

À l'instar de la ou du scientifique trop sûr de lui, il n'y a rien de pire qu'une posture trop dogmatique dans une démarche d'évaluation d'impact. Par dogmatique, on entend le fait de ne pas prendre le temps de l'enquête. C'est le cas quand on utilise des solutions toutes faites (des « bonnes pratiques ») sans avoir pris le temps d'étudier précisément le problème et ses causes. C'est aussi le cas quand on met des actions en place, mais qu'on ne déploie pas les ressources permettant d'évaluer les effets réels, et parfois inattendus, de ces actions, comme s'ils allaient de soi.

Se laisser surprendre, s'étonner, c'est au contraire accepter d'adopter un regard ouvert à l'inattendu, à la surprise, voire à l'échec. Bien sûr, il ne s'agit pas de toujours tout recommencer à zéro, comme si on n'acquerrait aucune expérience ou qu'il ne fallait pas s'inspirer de ce qui avait fonctionné ailleurs. Mais il s'agit d'être dans un état d'esprit qui ne considère pas les faits et la réalité comme évidents, où l'on accepte chaque fois de s'interroger sur pourquoi on fait telle chose (plutôt que telle autre), et pourquoi on obtient, ou on n'obtient pas, tel et tel résultat.

Décider

Le dernier point important sur lequel nous souhaitons insister concerne la notion de décision. L'enquête est un processus complexe, chronophage, coûteux en ressources et en énergie. Elle nécessite un investissement spécifique, un certain niveau de focalisation. Elle nécessite aussi de s'engager dans la poursuite et la validation de certaines hypothèses plutôt que certaines autres. Bien sûr, la réalité est multifactorielle et complexe, et les politiques que nous appliquons doivent refléter cette complexité. Concernant la D&I, elles doivent également respecter des obligations légales qui prédéterminent les champs de l'action.

Mais nous pensons aussi qu'une démarche d'impact se doit, pour être efficace, de faire certains choix. Il s'agit ainsi d'évaluer les priorités, celles qui correspondent réellement aux besoins et problèmes spécifiques de l'organisation. Il s'agit également de se donner le temps d'agir, et d'évaluer, au-delà de l'illusion d'agir par la multiplication des actions labellisées comme relevant du domaine de l'inclusion. C'est pourquoi la posture que nous préconisons implique également cette dimension de choix, comme conséquence logique de l'identification de problématiques spécifiques et de la prise en compte du temps dans l'évaluation.

Enquêter ; se projeter ; se laisser surprendre ; choisir : ces quatre verbes d'action dessinent une posture spécifique, un état d'esprit qui fait de l'impact une modalité d'engagement spécifique au cœur des problématiques du travail.

Pour aller au-delà de cette approche générale, nous allons présenter maintenant, en le nourrissant d'exemples, le processus – étape par étape – qui correspond à une démarche d'évaluation d'impact.

Comment évaluer l'impact ? De l'identification des problèmes à l'évaluation des hypothèses et de leur solution

La partie précédente cherchait à expliciter les différents éléments de la « posture » que nous estimons adéquate dans une démarche d'évaluation d'impact D&I. Cette question qui renvoie à un état d'esprit – celui de la ou du scientifique qui enquête – nous semble importante, et même centrale : elle implique que la ou le responsable D&I doit en quelque sorte se fondre dans ce personnage, incarner ce rôle, si elle ou il vise cet objectif d'être capable d'évaluer son action.

Mais un-e scientifique est aussi celle ou celui qui s'arme d'une méthode pour produire une vérité. Sans méthode scientifique, il n'y a pas de science, et c'est cette méthode qui garantit la rigueur du raisonnement et de l'enquête. Nous souhaitons maintenant proposer une méthode en détaillant les étapes qui permettront de guider la ou le responsable D&I dans sa démarche. Comme on va le voir, cette méthode n'est pas un algorithme, ou une recette de cuisine qu'il s'agirait d'appliquer scrupuleusement pour savoir à la fin si le résultat est à la hauteur de nos espérances ou non. Il s'agit plutôt d'un canevas, d'une marche à suivre suffisamment souple et ouverte pour que chaque responsable l'adapte à la situation propre de son organisation.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

Ces étapes sont au nombre de cinq :

1. problématiser ;
2. faire des hypothèses ;
3. trouver des points d'observation en lien avec des horizons temporels ;
4. s'attacher une communauté d'enquêteurs et d'enquêtrices et construire une vision partagée ;
5. évaluer et rétroagir.

Elles suivent en partie un ordre chronologique, mais en partie seulement : certaines étapes sont nécessaires à l'activation des suivantes, mais d'autres peuvent être opérées de manière plus transversale ou récurrente au cours du processus. Encore une fois, il s'agit de s'adapter aux spécificités de chaque situation.

1. Problématiser

La première étape, la plus importante – celle qui va guider tout le processus par la suite – est celle de la problématisation. Qu'entend-on par cela ? Problématiser, comme son nom l'indique, c'est attester de l'existence d'un *problème*. Or, il n'y a rien d'évident dans cette dimension du problème. Un problème se « construit » : cela ne veut évidemment pas dire qu'on l'invente de toutes pièces, mais qu'il nécessite un processus d'élaboration, de solidification, pour qu'il oriente ensuite la recherche de solutions.

À l'origine d'un problème, on peut dénoter l'existence d'un « trouble » : c'est une situation qui est ressentie comme anormale, comme problématique par certain-es. Le trouble peut exister et être exprimé au niveau des salarié-es – par exemple des femmes qui, dans les conversations de couloirs, dénonceraient une atmosphère sexiste ou hostile à leur carrière. Il peut être plus directement porté par la ou le responsable D&I – sensibiliser par exemple à la faible présence de salarié-es issues de l'immigration chez les cadres, – ou par les ressources humaines qui mettent en relation les difficultés à recruter avec la faible féminisation des métiers techniques. Mais dans toutes ces situations, le trouble est d'abord un ressenti, une impression, qui nécessite un travail de formalisation pour aboutir à une véritable problématisation.

C'est ici que démarre le travail d'enquête : comment passe-t-on du trouble, encore flou et imprécis, à la problématique, beaucoup plus solide ? Les compétences d'investigation de la ou du responsable D&I vont alors être mises à l'épreuve, et ce, sur deux axes en parallèle.

Axe 1 : objectiver les faits

Le premier axe est celui des faits. Il s'agit d'abord d'établir un constat initial qui permet de passer d'un ressenti subjectif et mouvant, à quelque chose d'attesté et de plus facilement partageable. L'objectivation des faits peut passer par les nombres :

- des statistiques qui attestent du plafond de verre que peuvent rencontrer les femmes dans une entreprise à certains niveaux de la hiérarchie (et pas uniquement celui des cadres supérieur-es) ;
- ou des données chiffrées sur la concentration du recrutement au sein de certaines grandes écoles qui peut avoir pour effet d'exclure d'autres publics moins représentés dans ces enceintes.

Mais l'objectivation peut être aussi plus qualitative : il peut s'agir, par exemple, de recueillir, de façon protocolaire, des témoignages de salarié-es attestant d'une ambiance sexiste ou viriliste hostile à l'épanouissement de chacun-e.

Pour cette phase d'attestation des faits, la ou le responsable D&I peut s'appuyer sur des documents et des systèmes d'information existants. Ce sera le cas quand elle ou il analysera les données de la BDES (base de données économiques et sociales) et de sa rubrique égalité professionnelle, ou des baromètres sociaux produits par l'entreprise. Mais ce n'est pas parce que les informations existent déjà qu'elles sont évidentes : il y a un travail d'analyse à déployer pour identifier les faits importants, les mettre en relation entre eux, les faire parler.

Par ailleurs, le travail d'établissement des faits ne se limite pas à l'utilisation d'informations déjà produites. Pour passer du trouble au problème, la ou le professionnel D&I peut également chercher à produire ses propres informations, si elle ou il en a les ressources : cela peut passer par une exploitation spécifique du SIRH, par la passation de questionnaires ou sondages *ad hoc*, ou par la réalisation d'enquêtes plus qualitatives. Celles-ci peuvent d'ailleurs être directement réalisées par la ou le responsable D&I ou d'autres acteurs (RH, par exemple), voire par des expert-es externes qui seraient sollicité-es pour donner corps au problème.

Axe 2 : expliciter le problème

Le deuxième axe de la problématisation est moins évident, mais tout aussi important. Il s'agit d'explicitier *ce qui fait problème*. En effet, une problématisation se fait toujours en rattachant une situation telle qu'elle existe à un attendu ; et cet attendu est lié lui-même à des normes ou des valeurs qu'il est important d'explicitier. Car prendre conscience des raisons qui font qu'une situation est problématique, c'est se permettre aussi d'évacuer ce qui serait de faux problèmes, ou de les hiérarchiser.

Exemple : l'emploi des personnes en situation de handicap

Est-ce une question de conformité à la loi ?

L'une des premières causes de problématisation d'une situation est d'abord liée à la loi : le droit, en tant qu'émanation de la société, fixe à tous et à toutes des objectifs et normes de justice rendues plus ou moins obligatoires. Quand les entreprises se voient ainsi attribuées des obligations d'emploi de personnes en situation de handicap, il s'agit ainsi de la traduction dans le droit de normes de justice censées s'appliquer globalement. Pour la ou le responsable D&I, les objectifs fixés par le droit (la non-discrimination, l'OETH, l'index d'égalité professionnelle, etc.) sont ainsi les premières sources de problématisation à partir desquelles travailler, et qu'il ne s'agit pas de négliger. Même si un discours convenu peut être de dire que l'on respecte « déjà » le droit, dans les faits, les obligations telles que l'égalité professionnelle ou la non-discrimination obligent à un effort constant et renouvelé si l'on cherche réellement à les mettre en œuvre.

Est-ce une question de performance économique ?

Une deuxième source de problématisation des situations peut être liée à des enjeux économiques. On a beaucoup glosé sur les performances économiques de la diversité et le « *business case* ». Si, de fait, il est difficile de faire des liens de causalité évidents entre diversité et performance, on peut, en revanche, relever l'importance économique de pratiques de diversité et/ou d'inclusion dans des contextes spécifiques, par exemple quand il s'agit de pallier une pénurie de main-d'œuvre en cherchant à élargir son bassin de recrutement. Dans ce cas, une politique visant l'inclusion de personnes en situation de handicap peut très bien être justifiée par des enjeux de ressources humaines et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Est-ce une question de valeurs ?

Une troisième source de problématisation peut être bien évidemment liée à l'image de l'organisation. Une entreprise qui revendique ses valeurs de justice et d'égalité peut, par exemple, s'offusquer de voir une sous-représentation criante de personnes issues de l'immigration dans son entreprise au-delà des catégories socioprofessionnelles d'exécution, ou bien d'avoir des résultats faibles dans un baromètre interne concernant le caractère inclusif de l'organisation.

Expliciter ce qui fait réellement problème et par rapport à quoi permet ainsi d'aller au-delà des réflexes routiniers concernant les sujets auxquels il faut s'attaquer. Par exemple, si une entreprise considère que l'égalité pour les personnes en situation de handicap est un enjeu majeur de justice sociale, elle ne peut pas se contenter de répondre à l'obligation d'emploi. Elle doit s'intéresser aux perspectives de carrière qui s'offrent aux travailleurs et travailleuses handicapé-es au-delà de leur embauche. *A contrario*, l'observation de la non-mixité de certains emplois n'est pas forcément problématique. S'il s'agit de lutter contre des problèmes de pénurie de main-d'œuvre dans certains métiers, l'observation de l'absence de mixité peut poser problème, car elle vient illustrer le fait que l'on se prive de toute une partie de la main-d'œuvre, précisément ; mais si l'enjeu est celui de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes pour des raisons de justice, le problème se déplace : l'absence de mixité n'est plus forcément un problème en soi, mais plutôt le fait que les métiers masculinisés offrent en général des perspectives de carrière plus importantes que les métiers féminisés. L'action doit alors porter moins vers la mixité que vers la reconnaissance des compétences mises en œuvre dans ces métiers féminisés pour ouvrir des perspectives d'ascension au sein de l'organisation.

Pour résumer, l'étape de problématisation nécessite d'explicitier le problème sur deux axes différents, mais indissociables : préciser factuellement quelle est la situation, et préciser pourquoi cette situation n'est pas souhaitable et en fonction de quelles normes et quels principes on souhaite la faire évoluer.

Précisons ici que la démarche est présentée dans le cas où c'est la ou le responsable D&I qui met en œuvre la politique qu'elle ou il cherche ensuite à évaluer. Mais la situation n'est pas fondamentalement différente dans le cas où il s'agit d'évaluer une politique « déjà là » : il faudrait alors réaliser le même travail, quasi archéologique, visant à retrouver les raisons et les problèmes (s'ils existent) à l'origine de la politique qu'on cherche à évaluer. Si l'on se rend compte, néanmoins, que la politique déployée ne correspond à aucun problème réel pour l'organisation, on peut alors s'interroger sur la pertinence de continuer à développer une politique sans objectif réel, et donc sans évaluation possible.

2. Faire des hypothèses

La deuxième étape qu'il nous semble important de prendre en compte est celle de la production des hypothèses. Pour un-e scientifique, le travail d'hypothèse est central, et s'inscrit dans une démarche dite « hypothético-déductive ». Faire une hypothèse,

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

c'est imaginer une vérité, et déduire de cette vérité ces implications. La ou le scientifique effectue ensuite des observations et des mesures sur la réalité, pour savoir si elles correspondent à ce qui était attendu et si elles peuvent donc confirmer, au moins provisoirement, le bien-fondé des hypothèses réalisées en amont.

Pour la ou le responsable D&I, les choses sont un peu différentes : il s'agit moins de chercher la vérité pour la vérité, mais d'agir. Encore faut-il avoir une idée des mécanismes qui expliquent la situation telle qu'elle est, et donc un plan précis, pour agir sur ces mécanismes. En l'absence d'hypothèse, le risque est celui d'agir « par réflexe » : c'est-à-dire de dégainer une mesure, car on sait qu'elle existe, sans forcément réfléchir à son adéquation au problème posé.

Exemple : le plafond de verre

Pour expliciter ce point, on peut mobiliser un exemple assez courant. Que peut-on faire si l'on a identifié une problématique de plafond de verre qui a pour conséquence une plus grande difficulté à attirer ou retenir des salariées ? Une mesure souvent déployée est celle des « *coaching* » pour femmes cadres. Mais estimer que le *coaching* est une réponse adaptée repose sur une hypothèse pas toujours explicitée : celle que le problème du plafond de verre est d'abord lié à un comportement déficient des femmes, qui, par exemple, ne sauraient pas manifester leur ambition. On peut aussi soutenir des hypothèses en lien avec des facteurs ressortant du management ou de la culture d'entreprise :

- culture du présentisme et du surinvestissement temporel ;
- normes de mobilité géographique pour obtenir des mobilités professionnelles ;
- existence d'une sociabilité très masculine informelle qui permet de développer des réseaux, etc.

Si l'on privilégie l'une de ces hypothèses, à tort ou à raison, les mesures ne seront pas les mêmes : elles viseront, par exemple, à changer les critères de promotion ou à les rendre plus explicites.

Il y a toujours une part d'arbitraire dans le choix de l'hypothèse : on se concentre sur une hypothèse parce qu'on y « croit » davantage, parce qu'on a une intuition, parce qu'on sait que c'est souvent une hypothèse vérifiée dans d'autres entreprises... L'objectif n'est pas d'en rester à l'hypothèse, mais ensuite de mettre en place une démarche de vérification de l'hypothèse. Si l'on fait l'hypothèse que la sous-représentation des

minorités est liée à des stéréotypes inconscients mobilisés par les managers, on pourra chercher à mettre en place des formations visant à lutter contre ces stéréotypes. Il faudra alors ensuite chercher à vérifier la réalité de cette hypothèse, et ce, en vérifiant l'efficacité des formations. C'est là où réside le cœur de la démarche d'évaluation de l'impact : ne pas en rester à la mise en place d'actions, mais expliciter les hypothèses sur lesquelles elles reposent, puis chercher à les évaluer.

3. Fixer des points d'observation en lien avec des horizons temporels

Les phases décrites précédemment relèvent moins directement de l'évaluation de l'impact que de la mise en place rationnelle d'une politique D&I. Elles visent ainsi à expliciter à la fois le diagnostic, son caractère problématique, les hypothèses qui l'expliquent et qui vont justifier les mesures prises. Mais c'est cette explicitation de la logique suivie par la ou le responsable D&I qui va ensuite permettre la mise en place de l'évaluation de l'impact même. En d'autres termes, la qualité d'évaluation de l'impact dépend de la qualité du cadre d'interprétation que l'on se donne.

En effet, on attend des politiques D&I qu'elles aient des conséquences. Ces conséquences peuvent être directes, c'est-à-dire en lien immédiat avec la mesure prise. Elles peuvent également être plus indirectes, plus lointaines, en aval des mesures mises en place. Une mesure peut entraîner directement les conséquences immédiates que l'on attend d'elle, mais ne pas réussir à produire plus en aval, dans un deuxième ou troisième temps, les conséquences qui étaient réellement visées. La mesure « rate » donc son impact – le but réel –, et ce, pour des raisons qu'il faut alors réussir à éclaircir.

Exemple : les formations à un management exempt de stéréotypes

Imaginons qu'une entreprise développe ce type de dispositifs, car il lui semble que c'est la meilleure façon de répondre à des enjeux de diversification au sein des cadres supérieurs, diversification elle-même souhaitée pour des raisons stratégiques d'ouverture vers des marchés internationaux.

L'une des premières conséquences attendues de ces formations est de faire en sorte que les managers se rendent compte de leurs stéréotypes inconscients. Ensuite, il est attendu que la prise de conscience des stéréotypes induise une évolution dans les manières de manager et d'évaluer les équipes, en contrecarrant les effets de ces stéréotypes. Puis l'on espère que l'évolution des pratiques

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

de management aura pour effet une augmentation de la part des minorités ethnoraciales dans les groupes promus et parmi les cadres supérieur-es. Enfin, et par rapport à l'objectif initial, on s'attend à ce que la diversification de la main-d'œuvre facilite la stratégie d'internationalisation.

On le voit, la chaîne des conséquences attendues est complexe, et il y a plusieurs raisons pour lesquelles l'impact final attendu peut ne pas advenir. Les formations peuvent échouer à la prise de conscience des stéréotypes par les managers ; elles peuvent ne pas avoir de conséquences sur les pratiques ; la modification des pratiques managériales peut ne pas suffire à la diversification de la main-d'œuvre ; et la diversification de la main-d'œuvre vis-à-vis du critère de l'origine peut n'entraîner aucune conséquence sur la stratégie d'internationalisation.

C'est là que se trouve, selon nous, le cœur de la démarche d'impact : comme on attend d'une politique D&I une chaîne de conséquences qui forme l'impact attendu, on peut chercher à observer les effets attendus en écho aux hypothèses qui ont été explicitées en amont. Il s'agit alors d'identifier des « points d'observation », c'est-à-dire des étapes dans la chaîne d'effets attendus où l'on pourra effectivement juger des conséquences : est-ce qu'elles correspondent à ce qui était anticipé ou non ?

Bien sûr, ce qui nous intéresse *a priori* est le dernier maillon, l'impact à proprement parler. On pourrait donc être tenté de ne chercher qu'à mesurer le point d'arrivée. Mais cette stratégie est potentiellement compliquée : d'abord parce que ce point est aussi le plus éloigné dans le temps, qu'il est parfois le plus flou, car rapporté à une orientation générale plus difficilement mesurable. Dans l'exemple qu'on a donné, il est notamment difficile de savoir de façon nette si, effectivement, la diversification de la main-d'œuvre est positive dans une optique d'internationalisation. En revanche, on peut plus facilement chercher à évaluer l'évolution des pratiques de management et de promotion, ou, plus en aval, la diversification effective de la main-d'œuvre.

Dans la continuité de cet argument, la fixation des différents points d'observation dépend directement des horizons temporels de l'évaluation, et en amont des mesures qui ont été prises. Car les mesures déployées prennent forcément du temps pour produire la cascade d'effets attendus, et donc atteindre leur pleine conséquence. Si l'on veut, par exemple, s'attaquer à une ambiance sexiste, on ne peut espérer changer une culture d'entreprise délétère en un tour de main. De la même façon, la volonté de donner une place plus valorisante aux « juniors » demande un ensemble d'adaptations dans des organisations qui donnent une part importante à l'âge comme facteur de hiérarchie.

L'évaluation de l'impact doit donc prendre en compte cette dimension temporelle. Pour ce faire, il s'agit d'abord, à partir de l'explicitation de la chaîne des effets attendus, d'estimer une durée pour chaque étape : à partir de quand les formations sont-elles mises en place ? Quand est-ce qu'on pourra observer une modification des pratiques ? Quand est-ce que ces pratiques se refléteront dans les chiffres ?

Il s'agit ensuite de trouver des points d'observation adéquats pour les différentes étapes. Il ne faut donc pas trop « presser » l'observation, en allant chercher des points d'observations trop en aval par rapport au temps écoulé. Mais il ne faut pas non plus forcément trop reculer l'observation en estimant qu'elle n'a pas encore produit ses pleins effets : on peut réfléchir à des points d'observation suffisamment en amont de la chaîne d'effets attendus, afin d'évaluer si la politique mise en place prend la bonne voie.

4. S'attacher une communauté d'enquêteurs et d'enquêtrices, et construire une vision partagée

La production de points d'observation vise à analyser les effets des mesures D&I adoptées : elle sert donc à vérifier et valider le bien-fondé des hypothèses posées en amont. Mais l'identification des points d'observation ne suffit pas : il faut ensuite enquêter, c'est-à-dire obtenir de l'information, la faire « remonter » et la traiter. L'enquête est présente en amont dans le travail de problématisation (on enquête pour faire advenir le problème), mais elle est aussi bien évidemment centrale dans le processus d'évaluation même de l'impact, dont elle forme l'ossature.

Les professionnel·les D&I nous semblent devoir être responsables de ce processus d'enquête, tant il est central et structurant pour la mise en place de mesures efficaces. Mais nous pensons également qu'elles et ils ne peuvent assumer à elles seules et à eux seuls ce processus. À l'instar du chercheur ou de la chercheuse qui travaille en équipe, le travail d'enquête est de nature collective. La dissémination des informations pertinentes, le « coût » nécessaire à leur recherche et leur élaboration impliquent en effet de pouvoir s'appuyer sur des allié·es présent·es sur le terrain ou ayant accès à des données et en mesure de les faire remonter. Nous invitons ainsi les responsables D&I à se constituer une « communauté d'enquêteurs et d'enquêtrices », c'est-à-dire, de façon plus ou moins formelle, un ensemble de collaborateurs et de collaboratrices impliqué·es, de manière ponctuelle ou pérenne en fonction des thématiques, dans l'évaluation de l'impact des politiques D&I. La nature des membres

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

de cette communauté peut varier en fonction des besoins.

On peut, par exemple, estimer que les réseaux internes de femmes peuvent être embarqués dans cette activité, en faisant remonter des informations sur les effets des politiques de prévention des violences sexistes et sexuelles. De la même façon, avoir la possibilité de mobiliser des salarié-es ayant prise sur le SIRH et capables de faire rapidement des extractions (par exemple, sur la présence des femmes dans certains groupes professionnels) est aussi un atout. L'idée de la communauté d'enquêteurs et d'enquêtrices est de multiplier les prises sur le terrain, permettant ainsi d'avoir accès à des points d'observation qui seraient sinon difficilement accessibles. Les informations remontées peuvent ainsi être très informelles (des « remontées de terrain ») ou beaucoup plus formalisées, à l'instar de données statistiques. On pourrait même imaginer, de façon peut-être utopique, une mobilisation plus « officielle » des membres de cette communauté d'enquête, pour participer à la production d'informations (par exemple, en menant des entretiens spécifiques avec les personnes concernées par les mesures D&I).

Au-delà du caractère « pratique » de cette communauté, il y a l'idée que l'enquête sur l'impact des politiques D&I est une activité collective qui implique l'ensemble de l'organisation. La mise en place d'une telle communauté permet ainsi de traduire une dynamique partagée, où l'évaluation émerge de l'implication de chacun-e pour juger des progrès et de la trajectoire de l'organisation. L'implication collective permet alors de construire un diagnostic partagé sur la situation et son caractère plus ou moins souhaitable. Elle offre ainsi un gain de légitimité à la politique D&I et à son évaluation : en impliquant d'autres parties prenantes, il s'agit ainsi de sortir de l'idée que les thématiques D&I ne sont que du ressort de la ou du responsable D&I. Le rôle de ce dernier ou de cette dernière change alors en partie : elle ou il devient aussi celle ou celui qui anime cet effort collectif pour l'évaluation, et participe à produire une synthèse issue des remontées d'information permises par cette communauté d'enquêteurs et d'enquêtrices²⁷.

5. Évaluer et rétroagir

La dernière étape sur laquelle nous souhaitons insister découle de celles précédemment énoncées. La fixation des points d'observation, la mise en place d'une

27. Précisons ici qu'il n'existe pas un profil type d'enquêteur ou d'enquêtrice, mais, au contraire, une variété de profils : toute personne appartenant à l'organisation peut être impliquée dans ce travail d'enquête.

communauté d'enquêteurs et d'enquêtrices, la remontée d'informations et la production d'un diagnostic partagé doivent *in fine* servir à évaluer l'adéquation des hypothèses initiales. Il s'agit donc de produire des bilans, plus ou moins définitifs, qui permettent de faire évoluer le jugement que l'on a sur les hypothèses initiales. Imaginons, par exemple, une entreprise où les personnes en situation de handicap estiment qu'elles ne sont pas correctement intégrées. Une hypothèse développée pourrait être le manque d'accessibilité physique (rampes, etc.) : dans cette optique, des efforts particuliers peuvent être entrepris dans ce sens. Mais les efforts d'enquête menés peuvent montrer que, malgré ces investissements, le ressenti ne change pas. Les conclusions peuvent varier : on peut estimer qu'il faut persévérer dans cette voie, on peut penser qu'il faut laisser plus de temps aux effets de se déployer, mais on peut aussi estimer que l'hypothèse initiale n'était pas avérée, et que le ressenti d'une intégration insuffisante est lié à d'autres facteurs (par exemple, une absence de prise en compte des dimensions du handicap autres que physiques).

Il n'y a pas forcément une réponse unique. La décision à prendre (persévérer, amplifier, réorienter...) dépend du discernement de la ou du responsable D&I. Mais en ayant mis en place des points d'observation à différents niveaux et différentes temporalités, ce dernier ou cette dernière se donne la possibilité de modifier son dispositif de manière incrémentale, sans forcément attendre la fin du programme pour se rendre compte de son échec. L'évaluation dynamique doit permettre une rétroaction progressive et ajustée par rapport aux mesures prises. En mettant ainsi en place une évaluation par étapes, la ou le responsable D&I ne se retrouve pas pris-e au piège à la fin du programme, où elle ou il risque de devoir se justifier de sa réussite même dans les cas où, dans les faits, elle ou il n'a pas produit les résultats attendus. Au contraire, elle ou il se donne ainsi les moyens d'affiner le dispositif pour maximiser son potentiel. En d'autres termes, l'évaluation de l'impact n'est pas forcément un temps séparé de l'action en tant que telle. Elles en viennent au contraire à s'entrecroiser et se nourrir mutuellement, l'évaluation devant bien servir à réorienter l'action, et l'action permettant de mettre à l'épreuve les hypothèses dans l'évaluation. Bien sûr, le danger inverse de cette préconisation est celui d'une évaluation constante, qui fait fi de la durée nécessaire au changement. D'où l'importance mentionnée plus haut de réfléchir à la temporalité de l'action et de se fixer des seuils intermédiaires.

Néanmoins, l'objectif de l'évaluation de l'impact est aussi d'accepter de tirer les conclusions de ses observations – même partielles – pour faire évoluer le dispositif en fonction.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

Cette partie a proposé une posture et une méthode. La posture, c'est celle du chercheur-enquêteur ou de la chercheuse-enquêtrice, impliqué-e dans son objet et prêt-e à se laisser surprendre par les résultats de sa recherche. La méthode, c'est celle qui va de la problématisation à l'évaluation, en passant notamment par la fixation d'hypothèses et la mise en place d'un protocole d'observation. Encore une fois, ce mode d'emploi doit être pris pour ce qu'il est : non une recette qu'il faut parfaitement suivre d'un bout à l'autre, mais plutôt une orientation générale à donner à la démarche d'évaluation de l'impact, si on la veut à la fois rigoureuse et connectée à l'action.

Mais là où le responsable D&I n'est pas seul-e et elle ou il n'a pas les pleins pouvoirs : les logiques de l'organisation, la mauvaise compréhension de certains enjeux par ses pairs, le manque de ressources ou de temps peuvent être autant de contraintes qui viennent freiner son action. Dans la prochaine partie, nous souhaitons proposer non pas des recettes magiques (elles n'existent pas), mais des arguments pour les responsables D&I, arguments qui doivent pouvoir venir en appui à leur démarche d'évaluation.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

ÉVALUER L'IMPACT DES POLITIQUES UNE MÉTHODE PAR L'ENQUÊTE

1



PROBLÉMATISER



Formaliser une impression et dire ce qui fait problème



Objectiver les faits grâce aux outils à disposition

C'EST-À-DIRE ?

Expliciter le cœur du problème en lien avec les objectifs que l'on se donne et les normes ou principes que l'on souhaite faire évoluer : le droit, la justice sociale, la performance économique...



EXPLICITER CE QUI FAIT PROBLÈME

2



ÉMETTRE DES HYPOTHÈSES



Réfléchir aux causes du problème



Définir les leviers qui permettraient de le résoudre

C'EST-À-DIRE ?

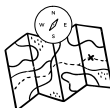
Faire des hypothèses, c'est entrer dans l'action. L'enjeu est ensuite de la vérifier et d'évaluer la portée des actions en lien avec cette hypothèse de départ.



ÉCHEC DE L'ACTION

IMPACT NON ATTEINT
OU DIFFÉRENT DE L'IMPACT ATTENDU

RÉTROAGIR VERS 1, 2 OU 3



ÉVALUER LE COUPLE HYPOTHÈSES / ACTIONS

➤ Évaluation et action s'entrecroisent et se nourrissent mutuellement : l'évaluation sert à réorienter l'action, et l'action permet de mettre les hypothèses à l'épreuve dans le temps.

5

ÉVALUER



Vérifier que les actions sont les actions attendues



Décider de revoir l'action

C'EST-À-DIRE ?

Ne pas séparer l'évaluation de l'action mais mettre l'évaluation par étapes, fixée dans le temps, à la place aux changements



RÉUSSITE DE L'ACTION

IMPACT ATTEINT

COMMUNIQUER PARTAGER

TIQUES D&I EN 5 ÉTAPES :

TE



**METTRE EN PLACE
UN PLAN D'ACTION**

➤ En l'absence d'hypothèses, le risque est celui d'agir "par réflexe" : c'est-à-dire de dégainer une mesure car on sait qu'elle existe sans forcément réfléchir à son adéquation au problème posé.

3



**FIXER DES POINTS
D'OBSERVATION**



**Expliciter l'enchaînement
des effets attendus**



**Décider quand et et à travers
quels indicateurs observer
les effets successifs**

C'EST-À-DIRE ?

Anticiper les répercussions de l'action dans la durée en prenant en considération une multitude de facteurs.



**TROUVER DES POINTS
D'OBSERVATION
POUR CHAQUE ÉTAPE**

➤ Fixer la temporalité attendue des résultats et se donner différents points d'observation afin de vérifier que la trajectoire est la bonne.



ÉVALUER

que les hypothèses
confirmées par
ons mises en place

en fonction s'il faut
le plan d'action

évaluation d'impact et
en place une évaluation
s le temps laissant ainsi
ements.



**TRAITER
LES INFORMATIONS
REMOUÉES**

➤ Multiplier les prises sur le terrain permet d'avoir accès à des points d'observation difficilement accessibles. Le rôle du ou de la responsable D&I change alors en partie : il devient aussi celui qui anime cet effort collectif pour l'évaluation.

4



**S'ENTOURER D'ENQUÊTEURS
ET D'ENQUÊTRICES**



**Faire remonter l'information
du terrain**



**Construire
une vision partagée**

C'EST-À-DIRE ?

S'entourer de façon plus ou moins formelle de collègues impliqué-e-s, de manière ponctuelle ou pérenne en fonction des thématiques. La nature des membres de cette communauté peut varier en fonction des besoins.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

Partie 3

Comment favoriser la réussite de l'évaluation d'impact ? Conseils et préconisations

Dans cette dernière partie, nous souhaitons revenir sur certains points qui peuvent poser des difficultés ou susciter des discussions quant à la mise en œuvre de la méthode préconisée dans la partie précédente. Rappelons, en effet, que la méthode d'enquête que nous avons décrite nécessite plusieurs éléments.

- **Du temps** : les politiques D&I se déployant dans le temps, l'évaluation de leur impact doit s'adapter à leur rythme.
- **Des ressources** : pour enquêter, il faut des moyens qui permettent de collecter des informations, les faire remonter, les traiter, les analyser, les synthétiser, etc.
- **Du « pouvoir »** : dans le choix des priorités de l'action. Pouvoir de garder une perspective de long terme, pouvoir également d'imposer les résultats qui ressortent de l'évaluation malgré les pressions qui peuvent être exercées (ou anticipées) pour présenter une vision positive de la réalité.

Or ces ressources, la ou le responsable D&I ne les possède pas forcément ou en quantité insuffisante. Et surtout, elle ou il fait partie d'une organisation qui a ses propres logiques, ses propres temporalités, qui ne correspondent pas forcément à celles nécessaires à sa mission. La question des interlocuteurs et interlocutrices de la ou du responsable D&I est également potentiellement problématique : non pas

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

que celles-ci ou ceux-ci soient forcément de mauvaise volonté (même si certain-es peuvent l'être), mais les activités de la D&I peuvent être ignorées ou mal comprises, et ces incompréhensions peuvent également entraver le bon déroulé de l'évaluation de l'impact.

Pour faire face aux obstacles qu'elle ou il peut croiser sur son chemin, pour lui permettre également de convaincre au mieux ses interlocuteurs et interlocutrices, ce partie synthétise un certain nombre d'enjeux et de défis que la ou le responsable D&I doit être capable de prendre en charge si elle ou il veut pouvoir évaluer l'impact de sa politique. Il s'agit ainsi d'« armer » ce dernier ou cette dernière, de lui donner des ressources argumentatives, des perspectives aussi, afin de la ou le rendre plus fort-e dans l'organisation. Certains points ont pu déjà être abordés dans les parties précédentes, mais nous souhaitons les mettre en perspective des contraintes qui pèsent sur la ou le responsable D&I, afin qu'elle ou il puisse anticiper les freins qu'elle ou il rencontre et les opportunités qui s'offrent à elle ou à lui. Les différentes sous-parties qui forment la partie peuvent être ainsi lues indépendamment, mais elles sont chacune en cohérence avec la posture et la méthode présentées dans la partie précédente.

Déployer une évaluation de l'impact au-delà du court-termisme

Les entreprises et les organisations se retrouvent régulièrement devant un paradoxe. Ayant vocation à durer et engagées dans des stratégies de long terme, elles sont néanmoins plongées au sein d'un environnement concurrentiel et mouvant qui réintroduit des temporalités beaucoup plus courtes dans leur dynamique. Ce que les économistes et les sociologues ont qualifié de « financiarisation » de l'économie a eu tendance à amplifier ces perspectives court-termistes, tant les déplacements de capital sur les marchés financiers peuvent être rapides et volatils. Cette accélération de la vie économique a pu également se traduire en un éloge de l'adaptation, de l'agilité, c'est-à-dire de la capacité qu'aurait l'organisation à s'adapter rapidement aux évolutions de son environnement.

Face à cette « ambiance » court-termiste, il nous semble important de revendiquer des perspectives de plus long terme. Bien sûr, les enjeux de D&I sont urgents ; bien sûr, l'environnement se modifie rapidement et il faut s'adapter en conséquence. Mais

les obstacles à l'égalité, à la diversité, à l'inclusion sont structurels et systémiques. Ils font entrer en jeu des paramètres multiples qui nécessitent de modifier en profondeur des façons de faire très ancrées au sein des organisations. Pour être dépassés, ils nécessitent également des modifications qu'on pourrait qualifier de « culturelles », au sens où elles touchent directement les représentations des acteurs du monde du travail (par exemple, sur les normes du « bon » travailleur ou de la « bonne » travailleuse – on peut penser au présentisme). Pour ces différentes raisons, quand on demande à la ou au responsable D&I d'avoir des résultats rapidement, il faut que celle-ci ou celui-ci puisse argumenter au contraire du temps dont elle ou il a besoin : modifier les organisations prend du temps si l'on veut dépasser la couche la plus superficielle des problèmes ; et l'évaluation de l'impact doit prendre en compte la durée nécessaire avant que les mesures entreprises puissent modifier suffisamment en profondeur les routines organisationnelles, et que ces modifications puissent ensuite devenir visibles dans les enquêtes d'impact.

Requérir de la stabilité pour mener à bien ses actions

Le corollaire du court-termisme évoqué au point précédent est la question de l'instabilité. Les organisations contemporaines sont parfois l'objet de formes de réorganisation permanente : réorganisation du périmètre de l'entreprise, réorganisation de sa structure, son organigramme, ses divisions. Dans cette fièvre du mouvement, les responsables D&I peuvent être également sommés de faire évoluer en permanence leurs pratiques et les mesures qu'elles et ils déploient. On peut ainsi prendre l'exemple d'une responsable D&I qui avait organisé un dispositif de *coaching/mentoring* pour les cadres supérieures femmes, et qui a dû, quelques mois après, ouvrir ce dispositif aux hommes cadres.

Or, ces évolutions en cours de route sont bien évidemment dommageables à la mise en œuvre d'une véritable perspective d'évaluation de l'impact. Rappelons-le : l'évaluation de l'impact se fonde sur la comparaison entre des résultats potentiels qui dérivent d'hypothèses faites par la ou le responsable D&I ; et l'observation de la réalité. Il n'y a pas d'étude d'impact s'il n'y a pas de confrontation entre des attentes (qui dérivent des hypothèses) et de faits observés, quelles que soient les méthodes utilisées pour capturer le réel. L'évaluation de l'impact nécessite ainsi de fixer des temporalités, et autant de points de passage pour l'évolution de la situation telle qu'elle a été prédite. Changer une politique alors qu'elle se déploie seulement depuis

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

quelques mois, cela revient à changer les paramètres de l'expérimentation qu'est l'évaluation de l'impact. Si l'on ouvre une possibilité de *coaching* uniquement aux femmes, c'est qu'on estime, par exemple, qu'elles peuvent en profiter pour compenser certains handicaps (moindre réseau, par exemple) qui expliqueraient qu'elles évoluent moins vite que les hommes. En ouvrant aux hommes, on casse ainsi la comparaison possible en réfutant d'une certaine façon l'hypothèse d'un handicap spécifique dont souffriraient les femmes dans l'organisation.

Pour mener à bien sa mission, il faut là encore que la ou le responsable D&I ait la possibilité d'argumenter pour de la stabilité : sans un certain degré de stabilité, il n'y a pas de possibilité de comparer l'avant et l'après, car la situation initiale est toujours en train de changer. Bien sûr, il n'est pas possible d'obtenir non plus une situation idéale de « fixité » qui permettrait une comparaison parfaite entre l'avant et l'après. Il y a une évolution normale des contextes (à la différence de la ou du scientifique en laboratoire qui a la possibilité de maîtriser parfaitement les paramètres de son expérience). C'est pour cela que la position de la ou du responsable D&I nécessite une certaine souplesse méthodologique ; mais cette souplesse doit s'accompagner d'une véritable détermination à faire durer son action dans le temps, et à la maintenir stable, pour pouvoir évaluer son impact.

Faire face à la pluralité des attentes et des acteurs

L'organisation est une entité plurielle. Elle peut, certes, recouvrir une unique entité juridique (et encore, c'est très loin d'être toujours le cas), mais elle est aussi la réunion de multiples services et métiers qui sont amenés à se coordonner de façon parfois complexe. Les acteurs au sein d'une organisation sont également porteurs d'intérêts divers, ainsi que de valeurs et représentations du monde pas forcément concordantes.

La place de la ou du responsable D&I peut s'avérer particulièrement compliquée à tenir quand il faut faire face à cette pluralité. En effet, contrairement à d'autres métiers plus classiques en entreprise, le rôle de la ou du D&I n'est pas toujours bien identifié. De plus, elle ou il peut faire face à des affects, voire des opinions qui divergent sur ses thématiques – thématiques qui peuvent être considérées à certains égards comme « politiques ». Ces difficultés à être clairement identifié-e, à parler à tous et à toutes, à apparaître en somme comme pleinement légitime obligent la ou le responsable D&I à trouver des alliés-es. En effet, sans alliés-es au sein de l'organisa-

tion, il paraît difficile d'avoir la force nécessaire pour parvenir à déployer une action et une évaluation de long terme, et ce, malgré les injonctions à faire vite et les environnements changeants. Avoir des alliés dans différents secteurs de l'organisation offre au contraire des ressources nécessaires pour tenir, pour s'assurer une position suffisamment stable à partir de laquelle on peut développer des perspectives de moyen et long terme. Avoir des alliés est également nécessaire pour développer la « communauté d'enquêteurs et d'enquêtrices » que nous avons évoquée précédemment, communauté essentielle à la remontée d'informations du terrain à des fins d'évaluation de l'impact.

Pour se construire un tel réseau, il est nécessaire d'être capable de « traduire » les enjeux qui sont ceux de la ou du responsable D&I dans les différents langages qui sont ceux des groupes professionnels auxquels elle ou il s'adresse. Nous l'avons dit dans la partie précédente : une évaluation D&I met en regard un état des lieux d'une situation donnée avec des valeurs identifiables – c'est-à-dire les objectifs et des priorités édictés par l'organisation. Or, les différents acteurs de l'entreprise portent, selon leur place dans l'organisation, leur métier, leurs histoires personnelles, des visions du monde différentes. Il est évident que les enjeux d'un directeur financier ou d'une directrice financière ne sont pas les mêmes que ceux d'un·e manager de proximité, ou d'une directrice des ressources humaines, ou de juristes internes. S'assurer la capacité à mener des actions à long terme passe alors par la possibilité de s'attacher des alliés divers·es en étant capable de traduire le contenu d'une politique dans un langage qui leur est audible.

Attention, cependant, à ne pas trop multiplier et « personnaliser » les discours : à force de traduire différemment sa politique en fonction des interlocuteurs et des interlocutrices, la ou le responsable D&I court le danger de se faire accuser de duplicité et d'inconstance. D'où la nécessité d'être capable à la fois de dégager un principe fort de la mesure et de son évaluation – tout en étant capable de montrer que des bénéfices secondaires peuvent en être attendus. Par exemple, dans une entreprise où l'obligation d'emploi des travailleurs et travailleuses handicapé·es ne serait pas atteinte, la ou le responsable D&I pourrait d'abord mettre en avant l'obligation légale, mais également défendre auprès des services financiers les impacts économiques (ne plus payer la contribution financière à l'Agefiph).

Affronter la conflictualité

La thématique D&I pourrait, dans un monde idéal, apparaître comme consensuelle. Qui n'a pas envie de faire de l'environnement de travail un environnement inclusif au sein duquel tout le monde peut s'épanouir ? Qui soutiendrait préférer, à la diversité de sa main-d'œuvre, son uniformité ? Qui défendrait une politique discriminante ou stigmatisante ? Pourtant, si l'on va au-delà des grands principes, on voit rapidement le caractère potentiellement conflictuel de ces questions, et même – osons le mot – politique. Car agir sur les thématiques D&I, c'est potentiellement remettre en cause des normes dominantes, des façons de faire ancrées et « naturalisées », c'est-à-dire considérées largement comme évidentes. Les thématiques D&I sont aussi susceptibles de remettre en cause des rapports de pouvoir, ou de changer la répartition des ressources entre les groupes sociaux. Il faut le rappeler : les sciences sociales ne conçoivent pas la discrimination comme la simple expression d'une irrationalité ou de biais qu'il s'agirait de corriger ; mais aussi et surtout comme l'expression de « rapports sociaux » (entre hommes et femmes, entre majorité et minorités, etc.) hérités de l'histoire et réactualisés dans les pratiques présentes.

La remise en cause des façons de faire « traditionnelles » et des équilibres de forces est donc susceptible de créer du conflit ou des oppositions. On le voit, par exemple, dans les entreprises qui décident d'attribuer des enveloppes de rattrapage salarial pour les femmes : ces mesures ne vont pas sans remous, faisant naître des récriminations symétriques d'hommes qui se conçoivent eux-mêmes désavantagés. Dans le groupe de travail, les responsables D&I ont ainsi repéré une « fatigue de la diversité » : plutôt qu'une lassitude face à des actions qui auraient tendance à se répéter, on pourrait – de façon optimiste – y voir le symptôme du caractère dérangentant (et donc clivant) des politiques D&I qui parviendraient à fragiliser les équilibres.

L'évaluation de l'impact D&I doit prendre acte de ce caractère conflictuel. Les intérêts opposés au déploiement de ces politiques peuvent se manifester dans leur mise en œuvre, mais également dans leur évaluation. L'absence d'intérêt, voire l'hostilité aux mesures inclusives, peut se traduire en autant d'obstacles posés face à l'ambition des responsables D&I qui souhaiteraient déployer dans un temps relativement long une évaluation fine des impacts de leur activité. Or, face à cette hostilité, il s'agit d'assumer la réalité de la nature de ces politiques : oui, il s'agit de changer les pratiques managériales ; oui, il s'agit d'influer sur la répartition des ressources dans l'entreprise ; oui, il s'agit de modifier la nature même des organisations pour les rendre hospitalières à des profils divers et minoritaires. Mais pour ce faire, il est à nouveau

important de pouvoir s'appuyer sur le travail de problématisation en amont : c'est parce que la ou le responsable D&I a identifié un problème lui-même relatif à une valeur ou un objectif porté par l'entreprise qu'il lui sera possible de tenir bon dans sa démarche d'évaluation d'impact. Si l'on considère que la sous-rémunération des femmes est un problème majeur d'attractivité dans des métiers en tension, alors il est tout de suite plus facile de défendre l'évaluation de l'impact des enveloppes salariales en rappelant l'origine de cette politique.

S'appuyer sur le droit

Face à la conflictualité et à l'hostilité que peut rencontrer la ou le responsable D&I, il faut également rappeler l'importance du droit comme source de légitimité de son travail. Les analyses sociologiques ont montré que, si le droit de la non-discrimination a été une puissante source de changement au début des années 2000, il a ensuite été rapidement mis à distance. Les entreprises ont « managérialisé » le droit, c'est-à-dire l'ont retraduit dans un discours adapté aux pratiques et représentations managériales traditionnelles (notamment vis-à-vis de la recherche de la performance économique). S'est ainsi imposée l'idée que les politiques diversité allaient « au-delà du droit »²⁸, c'est-à-dire que les exigences juridiques étaient largement remplies et qu'il s'agissait donc d'être plus ambitieuse et ambitieux.

Cette éviction de la raison juridique est néanmoins problématique. Tout d'abord, parce qu'il est probablement dangereux de considérer la norme juridique comme un objectif déjà atteint : être une organisation non discriminante n'est pas une tâche facile qui pourrait être réalisée une fois pour toutes. Elle nécessite, au contraire, une attention constante, une véritable démarche préventive et active, afin d'éviter – et de réparer – toute pratique discriminatoire. D'autant plus que le droit ne reste pas non plus immobile : au fur et à mesure des évolutions législatives, mais aussi des interprétations audacieuses poussées par les mouvements sociaux, il s'agit aussi de se mettre à niveau d'une exigence juridique toujours plus haute.

La deuxième raison qui rend cette éviction problématique est liée à la légitimité de la fonction D&I. Comme on l'a déjà précisé, c'est une fonction à la légitimité toujours menacée : peu connue, elle est également susceptible de rencontrer une forte hostilité

28. Laure Bereni, *Le management de la vertu, La diversité en entreprise à New York et à Paris*, Paris, Presses de Sciences Po, 2023.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

té, surtout si la direction ne la soutient pas pleinement. Les appuis des responsables D&I sont, à ce titre, fragiles et précaires – comme le montre d'ailleurs l'émergence de ce discours de la « fatigue de la diversité ». La ressource qui fait exception est celle du droit : sauf bouleversement politique et juridique, les droits de la non-discrimination, de l'égalité professionnelle, du handicap, etc. sont assez solidement établis. Il y a bien sûr des évolutions et des variations, mais le socle est relativement constant. À ce titre, le droit continue d'être un vecteur important de l'activité D&I : si celle-ci ne peut se réduire à une tâche de mise en œuvre juridique, il serait *a contrario* dommage de se priver de l'argument du droit comme justification de l'importance de ces thématiques. Défendre une évaluation de l'impact ambitieuse, c'est alors aussi défendre une vision stricte et ambitieuse du droit qui, au-delà de la seule conformité légale, se donne les moyens de réaliser les objectifs fondamentaux d'égalité portés par notre système juridique.

Faire attention à la « routine »

Les acteurs et actrices des organisations naviguent entre deux pôles contradictoires. D'un côté, l'ambiance actuelle est au changement perpétuel : on défend l'agilité, la nécessité de s'adapter de façon dynamique à un monde qui serait en constant changement. De l'autre, les théories de l'organisation soulignent l'importance des routines organisationnelles : si l'innovation est une constituante importante de la vie des organisations, celles-ci doivent aussi développer des façons de faire pérennes, car les gains de productivité proviennent aussi d'habitudes qui nous rendent plus efficaces face aux problèmes lorsqu'ils se manifestent. John Dewey soulignait d'ailleurs l'importance de l'habitude comme constituante centrale de l'activité humaine, habitude qui ne s'oppose pas forcément aux nécessités d'adaptation à un environnement changeant.

Ce dilemme changement/habitude doit aussi être pris en compte pour la ou le responsable D&I. Le modèle d'évaluation de l'impact que nous avons présenté doit permettre de prévenir les risques de routinisation. Il y a en effet un danger très fort selon nous d'agir en faveur de la diversité et l'inclusion, non pas de façon réfléchie, mais parce que « c'est comme ça qu'on fait », ou que les autres entreprises le font. Nous avons donc proposé une démarche visant volontairement à l'explicitation des différents paramètres des politiques mises en œuvre : pourquoi agir sur ce sujet ? Quel est le problème ? Comment se manifeste-t-il ? Quelles hypothèses fais-je sur

sa résolution ? Ce type d'habitude visant à réfléchir explicitement aux raisons de ses modes d'action nous semble ainsi adapté à une logique d'évaluation de l'impact. Il s'agit d'aller contre un ensemble de raccourcis cognitifs et sociaux qui, s'ils permettent de faire l'économie d'une analyse approfondie des enjeux, renforcent le risque de reproduire des automatismes sans que ces derniers soient adaptés à la situation.

Nous sommes conscients qu'il n'est pas toujours possible de tenir ce niveau de réflexivité : ce serait chronophage et psychologiquement épuisant. On peut également comprendre qu'un certain nombre de démarches soient justement entreprises de façon plus routinière, parce qu'elles ont déjà fait la preuve de leur efficacité, ou bien parce qu'elles sont peu coûteuses.

La rédaction des offres d'emploi en écriture inclusive

On peut estimer que l'écriture inclusive est une bonne pratique en ce qu'elle permet de signaler le caractère ouvert de l'offre. Il n'existe pas à notre connaissance de recherches démontrant des effets propres à cette pratique : mais est-ce vraiment nécessaire de s'engager dans une démarche d'évaluation d'impact face à une réforme organisationnelle à très bas coût ? Certaines mesures peuvent aussi être adoptées pour leur portée symbolique, sans qu'on en attende nécessairement un impact en tant que tel.

Les personnes responsables de l'évaluation doivent donc être capables d'évoluer entre ces deux postures, car il s'agit de faire la part des choses entre des actions routinières, et d'autres qui requièrent une attention et une réflexivité particulières.

Des chiffres et des lettres

Le groupe de travail nous a montré que la notion d'évaluation de l'impact fait appel à un imaginaire de la mise en nombres. La « quantification » semble en effet être le gage d'une pratique véritable de la science : en suivant un indicateur numérique, on peut voir comment il évolue et imputer cette évolution à une politique mise en œuvre.

On a vu les limites de l'imputation causale, mais cela n'enlève rien à l'importance de quantifier. Rappelons que la quantification désigne l'usage de nombres, que ce soit pour s'intéresser à des faits qui prennent directement une forme numérique

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

(les salaires, par exemple), ou parce qu'on « convertit » en nombre une réalité qui ne l'était pas (par exemple, quand, dans un sondage d'opinion ou un baromètre, on calcule la part des salarié-es qui s'estiment satisfait-es par rapport à la politique de ressources humaines).

Les nombres prennent effectivement une part importante dans la production des savoirs. Ils offrent un repère stable, qui facilite les comparaisons. C'est en mesurant la part des femmes et des hommes aux différents niveaux de la hiérarchie qu'on peut objectiver le plafond de verre. La comparaison est également temporelle, comme quand on compare dans le temps la part des personnes en situation de handicap dans l'organisation. Les nombres permettent ainsi d'aller au-delà des impressions subjectives et apportent des précisions. Ils permettent également de faire des croisements : on peut, par exemple, identifier des phénomènes d'éviction des femmes à certains âges de leur carrière en croisant les critères de genre et d'âge.

Si la quantification joue un rôle important, elle ne résume pas à elle seule le travail d'évaluation de l'impact. Dans les sciences sociales contemporaines, on met en avant l'importance des « méthodes mixtes », c'est-à-dire du croisement des méthodes quantitatives et qualitatives. Les méthodes quantitatives offrent un niveau de précision dans ce qu'elles peuvent voir, mais elles peuvent aussi se révéler aveugles face aux détails. On ne peut ainsi tout quantifier, et les nombres, bien qu'essentiels, offrent aussi une vision simplifiée de la réalité. Quant aux méthodes qualitatives, si elles nécessitent de la prudence quant à la généralisation, elles permettent de comprendre très finement les enjeux et les contraintes d'une situation. Comment appréhender les processus sexistes ou racistes d'une organisation si l'on ne recourt qu'aux chiffres ? C'est impossible : pour appréhender finement les mécanismes qui empêchent la diversité ou l'inclusion, il faut aller observer ce qui se passe ou s'entretenir avec les acteurs et actrices d'une situation. D'où cette importance, pour l'évaluation d'impact, de tenir sur ses deux pieds : les méthodes quantitatives pour produire des comparaisons rigoureuses (entre des groupes, entre des périodes) ; les méthodes qualitatives pour décrire plus finement ce qui se passe, et comment les choses évoluent au gré des réformes mises en place.

Avoir recours à l'expertise

Les questions de discrimination, de diversité et d'inclusion sont des questions complexes. Elles sont l'objet de réflexion importante des sciences sociales depuis des décennies. Pour les appréhender et les objectiver, il faut pouvoir manier des outils et des méthodes sophistiquées, ainsi qu'avoir recours à des concepts explicatifs spécialisés.

Les responsables D&I, par leur professionnalisme, maîtrisent une partie de ces outils et de ces enjeux. Leur mission est, comme nous l'avons expliqué en partie précédente, d'insuffler un esprit d'enquête dans l'organisation, afin de résoudre les situations problématisées comme inadéquates. Et, pour mener à bien ses enquêtes, il lui faut s'entourer : d'allié-es stratégiques, ainsi que d'une communauté capable de faire remonter des informations du terrain permettant d'appréhender l'évolution des situations.

Parmi ces ressources que la ou le responsable D&I peut mobiliser, il nous semble important d'insister sur la ressource spécifique de l'expertise. Dans certaines situations, il peut en effet être envisageable d'avoir recours à des compétences beaucoup plus spécialisées pour traiter des problèmes. On peut penser, par exemple, aux services d'association, comme ISM-Corum, qui accompagnent les entreprises dans la mise en place d'*auto-testing* : ce sont des méthodes compliquées à mettre en œuvre, et qui nécessitent beaucoup de prudence quant à l'interprétation des résultats.

De la même façon, il est possible pour les entreprises d'entrer en contact avec des chercheurs et des chercheuses – des sociologues, des économistes – qui peuvent mettre en place des enquêtes spécifiques et les épauler dans leur démarche d'évaluation de l'impact. Différents dispositifs sont envisageables – on peut par exemple penser aux thèses en Conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE) ou à des financements de recherches participatives. Quel que soit le dispositif, le fait d'avoir recours à des ressources scientifiques peut permettre de « dé-routiniser » une politique. Le regard de l'expert-e ou du chercheur ou de la chercheuse est susceptible de produire des problématisations alternatives, de sortir des habitudes organisationnelles, et donc d'insuffler la réflexivité nécessaire – à l'évaluation de l'impact.

ZOOM sur la CSRD

La *Corporate Sustainability Reporting Directive* adoptée fin 2022 est une directive européenne entrée en vigueur en 2024 pour un premier reporting début 2025. Elle constitue l'une des déclinaisons du pacte vert (*European Green Deal*) qui vise à atteindre la neutralité carbone en Europe d'ici à 2050. Elle remplace la *Non-Financial Reporting Directive (NFRD)*, qui encadrait depuis 2014 la production de l'information extra-financière à travers la Déclaration de performance extra-financière (DPEF).

La CSRD s'appuie sur les standards européens d'information de durabilité ou ESRS (*European Sustainability reporting Standard*). Ces derniers comprennent 12 normes spécifiques (deux transversales et dix thématiques) couvrant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. La directive définit les exigences et les obligations en matière d'établissement de rapports extra-financiers. Elle entend renforcer la qualité et la fiabilité des informations rendues publiques par les entreprises européennes concernant leurs impacts et risques liés aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Elle vise à renforcer et à standardiser les cadres d'évaluation et les indicateurs du reporting extra-financier tout en élargissant de manière significative le périmètre des entreprises concernées, puisque ce sont désormais toutes les entreprises remplissant deux des critères suivants qui seront soumises à cette obligation : avoir plus de 250 salarié·es, plus de 50 millions € de chiffres d'affaires et/ou plus de 25 millions € de total de bilan (soit près de 50 000 entreprises à l'échelle de l'Union européenne, dont environ 5 000 entreprises en France). Ce texte entend favoriser le fléchage des flux financiers vers des investissements durables.

S'il est impossible de prédire l'ensemble des changements et des évolutions que la CSRD va générer, certaines questions soulevées dans cet ouvrage y font écho. Il ne s'agit pas ici d'entrer dans les détails de cette directive, les références listées plus bas permettront de le faire, mais d'identifier quelques enjeux pouvant influencer sur les fonctions D&I.

Washing vs Impact

L'une des vocations premières de cette directive est de lutter contre les usages cosmétiques et purement symboliques de la RSE. La fixation par la voie légale d'un ensemble de normes et de standards de reporting obligatoires est conçue comme une réponse aux pratiques de « washing » dont peuvent être accusées les organisations. Il s'agit d'encadrer la production de l'information extra-financière de manière qu'elles fonctionnent un peu plus comme un instrument de connaissance et de pilotage des externalités (négatives ou positives) de l'entreprise sur son milieu naturel ou sur les différentes parties prenantes et un peu moins comme un support de communication, une vitrine subordonnée aux intérêts de l'entreprise et à la préservation de son image.

Vers une institutionnalisation de l'évaluation d'impact ?

Ce renforcement relatif de la contrainte légale peut constituer un appui aux politiques RSE et D&I (via les volets du reporting qui concernent les effectifs de l'entreprise) ainsi que pour celles et ceux qui sont chargés de les mettre en œuvre et de les administrer. Le droit peut, on l'a dit, constituer une ressource utile pour défendre la légitimité des politiques D&I lorsque leur existence est mise en cause. Mais plus encore, cette directive participe d'un effort d'institutionnalisation de l'exigence évaluative en matière de politiques RSE. En cela, elle semble faire directement écho aux ambitions qui ont présidé à la constitution de ce groupe de travail, à savoir contribuer à inscrire la D&I dans une culture de l'évaluation et de la mesure.

Limites de la culture évaluative

Sans doute l'aptitude à mettre en nombre, à factueliser les politiques D&I et leurs effets peut-elle contribuer à renforcer leur légitimité aux yeux des acteurs et actrices les moins convaincus et ainsi consolider la position des responsables D&I dans les jeux de négociation qui les lie à leurs directions ou aux directions financières. Face à des directions frileuses, les attendus de la CSRD peuvent être invoqués pour réclamer des ressources supplémentaires, afin d'étoffer la politique D&I ainsi que les instruments de son évaluation. Mais la diffusion d'une culture de l'évaluation dans le champ de la D&I n'est pas sans risque. Il faut sans doute s'attendre à ce que la CSRD modifie le rapport qu'entretiennent les professionnels de la D&I.

Complémentarité

Le risque est celui d'une extension de la pression évaluatrice dont les effets délétères sont déjà largement documentés s'agissant des dispositifs de gestion ordinaire. L'autre danger est celui d'une excessive standardisation des indicateurs et des normes d'évaluation de l'impact qui ne tiendrait plus compte des contextes, singularités, et contraintes qui réclament, comme on l'a dit, une certaine agilité dans la construction et la révision de ces indicateurs ou de ses techniques d'enquête. L'ensemble des recommandations et des mises en garde qui ont été formulées tout au long de cet ouvrage (respect des temporalités propre à l'action transformatrice des politiques d'égalité, construction d'un rapport réflexif et problématisé aux indicateurs, refus de la réification des indicateurs et adoption d'une posture inductive) trouvent ici tout leur sens. La méthode et l'approche défendue peuvent être utilement réinvesties pour orienter la collecte et la production des données attendues dans le cadre du reporting CSRD.

Mesurer les discriminations raciales

La production et l'utilisation de données permettant de quantifier et d'objectiver les caractéristiques de certaines sous-populations d'intérêt – celles qui constituent les publics habituellement visés par ces programmes (femmes, personnes en situation de handicap, seniors...) – ne sont pas réductibles à des enjeux techniques. Le cadre légal en matière de protection des données à caractère personnel (la loi Informatique et Libertés²⁹ ainsi que le RGPD) encadre strictement leur production et restreint les possibilités de dénombrer certaines sous-populations en mobilisant des critères classés par le législateur comme « données sensibles ». C'est notamment le cas des données dites « ethniques » ou « ethnoraciales », dont la production fait l'objet d'une étroite régulation.

Qu'entend-on par « statistique ethnique » ? La question se pose de savoir s'il est utile et souhaitable de se doter d'instruments pour mesurer les divisions et les hiérarchies produites par la persistance au sein de nos sociétés, et notamment au sein du monde du travail, du racisme et des processus de racialisation. S'il n'est pas question de dénombrer les individus en fonction de leur « race » (les divisions « raciales » n'ont aucun fondement biologique), le repérage de la population en fonction de la manière dont elle est susceptible d'être catégorisée racialement peut permettre de mieux objectiver les différences de traitement dont certains groupes sociaux peuvent être la cible. Mais comment saisir par la statistique ces divisions imaginaires qui continuent de structurer nos mondes sociaux ? Par ailleurs, leur utilisation, même dans un but de « déracialisation » des sociétés, ne risque-t-elle pas de participer indirectement à leur renforcement dans les imaginaires collectifs ? Ces questions furent au cœur d'une controverse qui a entouré la question des statistiques ethniques durant les années 2000. Elle a notamment conduit le juge constitutionnel à préciser le cadre légal en matière de collecte des données visant à mesurer la diversité et les discriminations. Dans une décision datant du 15 novembre 2007, le Conseil constitutionnel a jugé nécessaire d'interdire toute collecte qui serait fondée sur un référentiel « ethno-racial », autrement dit sur une nomenclature divisant la population en plusieurs sous-groupes raciaux dans laquelle les individus pourraient être classés ou invités à se classer.

29. Il existe une interdiction de principe de collecter les données sensibles. Cette interdiction est inscrite en France dans la loi Informatique et Libertés de janvier 1978 ; son article 8-1 dispose qu'il est « *interdit de collecter ou de traiter des données à caractère personnel qui font apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou l'appartenance syndicale des personnes, ou qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle de celles-ci* ».

En revanche, il a confirmé la licéité d'une collecte de données subjectives fondée sur le « ressenti d'appartenance » à des catégories ethnoraciales dès lors que certaines conditions sont respectées :

- intérêt public de la recherche ;
- consentement des personnes interrogées ;
- possibilité laissée de ne pas répondre ;
- confidentialité et sécurité des données ;
- garantie de l'anonymat ;
- déclarations préalables auprès de la CNIL.

Depuis 2007, une enquête de la statistique publique nommée *Trajectoires et origines* (TeO) s'attache à mesurer la diversité de la population française et les discriminations en utilisant des données objectives liées à l'origine des personnes et de leurs ascendants (nationalité à la naissance et lieu de naissance). Il est en effet possible de produire des statistiques portant sur l'origine des personnes ou de leurs ascendants (parents et grands-parents) en collectant des données d'état civil, comme la nationalité à la naissance et le lieu de naissance. Cette méthode permet de comparer des sous-populations selon leurs origines géographique et migratoire. L'origine est utilisée dans cette méthode comme un « proxy » des marqueurs (couleurs de peau, phénotype...) qui servent à catégoriser racialement. L'enquête interroge également les expériences de discriminations en donnant aux répondant-es la possibilité de déclarer des motifs (couleur de peau, religion, genre...).

Une autre méthode, elle aussi parfaitement légale, permet d'approcher les hiérarchies ethnoraciales et d'objectiver leurs éventuels effets. Il s'agit de la méthode patronymique (ou onomastique) qui se sert du patronyme comme d'un « proxy » des marqueurs de racialisation. Comme le souligne la CNIL dans un rapport datant de 2012, « *le recours au prénom ainsi que, le cas échéant, au nom de famille pour détecter d'éventuelles pratiques discriminatoires dans le parcours scolaire, universitaire ou professionnel, à l'exclusion de tout classement dans des catégories "ethnoraciales", peut constituer un indicateur intéressant sur le plan statistique* ». Croisée avec une analyse des positions dans l'emploi et des carrières, elle peut permettre de révéler des traitements discriminatoires ainsi que leurs effets cumulés dans le temps (si elle est par exemple couplée à la méthode des panels).

Nous souhaitons, pour finir, revenir sur un angle mort de la réflexion concernant la mesure de la diversité. L'ambition, au demeurant louable, de mesurer la diversité va

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

souvent de pair avec l'idée qu'il faudrait que les effectifs de l'organisation reflètent, idéalement à tous les échelons, la diversité existante au sein de la population française. Cette norme de représentation proportionnelle implicitement mobilisée pose cependant plusieurs difficultés.

La première, c'est que le manque de diversité – entendu ici comme sous-représentation d'un groupe minoritaire relativement à cette norme de représentation – n'est pas nécessairement le signe d'une discrimination. Et inversement, une plus juste représentation n'est pas nécessairement la marque d'une abolition des processus discriminatoires. Ces écarts peuvent s'expliquer par les caractéristiques sociodémographiques de la population ainsi que par des inégalités produites plus tôt dans la trajectoire des individus. Deuxièmement, cette norme de représentation définie à partir des proportions des différents groupes sociaux au sein de la population générale ne tient pas compte du fait que la composition ethnoraciale des différents bassins d'emploi n'est pas nécessairement le reflet de ces équilibres démographiques. Enfin, la promotion de cette norme de représentation peut contribuer à renforcer l'essentialisation des différences, bien souvent imaginaires, qui servent à justifier des traitements inégalitaires. Plus généralement, cette manière d'aborder le problème tend à laisser dans l'ombre la question de la surreprésentation des minorités ethnoraciales dans les statuts d'emploi les plus précaires et les plus dévalorisés, qui est moins une affaire d'inégale représentation ou de discrimination qu'une question de division du travail et de maintien d'opportunités d'emplois dégradés.

Conclusion

La mesure de l'impact des politiques D&I n'est pas un long fleuve tranquille. Cet ouvrage revient ainsi sur un certain nombre de fausses évidences : non, il ne suffit pas de « mesurer » pour déterminer l'impact ; non, les chiffres ne sont pas les seuls moyens d'accéder à la réalité ; non, il n'est pas aisé de déterminer ce qui est imputable aux politiques organisationnelles ; non, les baromètres ne sont pas forcément le bon outil pour attester du caractère inclusif d'une organisation ; etc. Face à ces constats, et cette entreprise de déconstruction de la notion d'impact, les responsables D&I peuvent se trouver désarçonné·es : que faire ? Faut-il continuer à avancer, à produire des actions et des dispositifs, en faisant le deuil de leur évaluation ? Faut-il se reposer uniquement sur les résultats d'enquête des chercheurs et des chercheuses, issus de méthodologies standardisées, en espérant qu'ils s'appliquent aux spécificités de son organisation ? Faut-il continuer à répéter comme un mantra que la diversité crée la performance, pour légitimer son métier, tout en sachant les limites de cette affirmation face à une *diversity fatigue* qui progresse dans les organisations ?

Si nous avons développé un point de vue critique face à certaines postures parfois un peu naïves, ce n'est pas pour effacer toute ambition évaluatrice, mais, au contraire, pour les refonder d'une manière plus réaliste. Enquêter, faire des hypothèses, tester, modifier, évaluer et ré-évaluer : autant d'actions, d'engagements, qui dessinent une pratique de l'évaluation beaucoup plus riche, beaucoup plus forte aussi à terme, pour une politique D&I réellement transformatrice. Bien sûr, cela nécessite de convaincre, de sortir de certaines habitudes qui font figure aujourd'hui du prêt-à-évaluer routinier, mais avec – nous en sommes convaincus – une force de l'analyse et du discours qui s'en ressentira. Nous avons entamé notre parcours en rappelant que les profes-

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

sionnel·les D&I avaient acquis aujourd'hui un certain niveau de maturité et de professionnalisation, que l'expérience collective autour de ce métier avait largement crû et se voyait aussi bien dans les organisations que dans les événements collectifs qui structuraient la profession. Mais la professionnalisation apporte également ses risques, ses raccourcis, ses façons de faire sédimentées et parfois en décalage avec les besoins réels portés par le métier. Il nous a ainsi semblé que l'évaluation restait un chantier à explorer, et qu'il était nécessaire de proposer une posture, une méthode, des points d'appui, pour continuer à progresser collectivement autour de ces objectifs de diversité et d'inclusion.

Pas de formule magique ici, donc, mais des pistes, des outils, des concepts, pour repenser l'évaluation, pour la pratiquer au ras du terrain, dans l'expérience quotidienne et parfois chaotique des responsables D&I. Tout reste donc à faire, c'est-à-dire s'approprier les prises que nous avons cherché à dégager, éprouver ces conseils, les faire évoluer, partager. L'ouvrage que nous avons conçu n'échappe pas à nos préconisations : lui aussi repose sur une problématisation, sur des hypothèses issues du groupe de travail, mais qui méritent ensuite d'être mises à l'épreuve, évaluées, transformées. C'est un processus qui accepte de faire une croix sur les certitudes, pour construire progressivement – et collectivement – des repères partagés au service d'organisations plus justes. Aux responsables D&I de se lancer maintenant dans l'enquête !

Présentation du groupe de travail

Cet ouvrage repose sur les réflexions produites lors d'un groupe de travail copiloté par :

- des chercheurs :

Vincent-Arnaud Chappe est sociologue, chargé de recherche au CNRS, membre du Centre d'étude des mouvements sociaux. Il a travaillé sur la lutte contre les discriminations et les politiques d'égalité professionnelle, en portant notamment son attention sur le rôle du droit, de la négociation et des pratiques de quantification. Il s'intéresse plus globalement à la façon dont les acteurs du monde du travail déploient des enquêtes en son sein dans une optique de justice et de démocratie au travail.

Malik Hamila est sociologue au Centre Maurice Halbwachs. Il prépare actuellement une thèse à l'Ecole des hautes études en sciences sociales et à l'Ecole normale supérieure consacrée à l'institutionnalisation des politiques diversité & inclusion en direction des minorités ethno-raciales ainsi qu'aux dynamiques de professionnalisation et de marchandisation qui les entourent.

Tanguy Bizien, responsable des études de l'AFMD.

- des employeurs :

Chloé Hamelin, Rennes School of Business et **Céline Parsoud**, Ubisoft.

Merci à elles pour **leur implication et leur aide tout au long du groupe de travail.**

Seize organisations adhérentes de l'AFMD – représentées par leurs référent-es D&I en majorité – ont participé à de ce groupe de travail :

BPCE	Olympus	Sfil
Cnav	Orange	Siemens
Covea	Rennes School of Business	Ubisoft
EDF	Schneider Electric	Ucanss
Inditex	Sciences Po	
La Poste	Servier	

Merci à Inditex, Sciences Po, Rennes School of Business et l'EHESS d'avoir accueilli une réunion de ce groupe.

L'AFMD

Fondée en 2007, l'AFMD est une association d'intérêt général créée par des managers soucieuses et soucieux de gérer au mieux la diversité de leurs collectifs de travail.

Communauté d'entraide et lieu de production de savoirs, elle réunit aujourd'hui plus de 180 organisations (entreprises, institutions, collectivités, associations, grandes écoles et universités) mobilisées en faveur d'un cadre de travail inclusif et respectueux de chacun-e.

L'AFMD et ses membres s'appuient sur les résultats de la recherche scientifique et la pratique quotidienne des professionnel·les pour travailler sur différentes thématiques en lien avec la transformation des fonctions managériales et la prévention des discriminations en milieu professionnel.

Le partage, l'excellence et l'audace portent les publications et les outils qui sont issus de cette co-construction, ensuite mis à la disposition du plus grand nombre.

www.afmd.fr

Nos publications

Dans la collection « Analyser »

GAILLARD Hugo, *Manager l'expression religieuse au travail. Quatre études de cas*, Éditions AFMD, Collection Analyser, novembre 2020.

COULON Anaïs, PRUD'HOMME Dorothée, SIMON Patrick, *Le racisme et la discrimination raciale au travail*, Éditions AFMD, Collection Analyser, novembre 2018 (disponible également en anglais).

Dans la collection « Décrypter »

JOLY Cédrine, OUVRARD Manon, *Diversité, inclusion et marque employeur : comment les faire dialoguer ?*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, février 2023.

BARGAIN Christine, BEAUREPAIRE Marie, *Recruter avec des algorithmes ? Usages, opportunités et risques*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, mai 2019.

SEURRAT Aude, *Communiquer sur la diversité ?*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, avril 2018.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

Dans la collection « Essaimer »

AFMD, *Manager la diversité en métropole lyonnaise*, Éditions AFMD, Collection Essaimer, décembre 2019.

Dans la collection « Piloter »

SCHARNITZKY Patrick, STONE Pete, *Vers l'organisation inclusive : mesurer pour progresser*, Éditions AFMD, Collection Piloter, octobre 2021.

AFMD-FACE, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail* (2^e édition), Éditions AFMD, Collection Piloter, janvier 2021.

SCHARNITZKY Patrick, STONE Pete, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Éditions AFMD, Collection Piloter, mai 2018 (disponible également en anglais).

Dans la collection « Questionner »

BOREL Pascale, PRUD'HOMME Dorothée, *Stéréotypes de genre : entre aspiration à l'égalité et mise en œuvre d'un idéal*, Éditions AFMD, Collection Questionner, octobre 2021.

BOREL Pascale, LEGRAND Pascal, PRUD'HOMME Dorothée, *Stéréotypes de genre : où en sont les étudiant-es des grandes écoles ?*, Éditions AFMD, Collection Questionner, novembre 2019.

HIDRI-NEYS Oumaya, MÉLO David, MEZIANI Yamina, *Recruter des « jeunes » : un pari sur l'avenir ?*, Éditions AFMD, Collection Questionner, janvier 2019.>

Dans la collection AFMD

AFMD-IFRI., *Accueillir des étranger-ères primo-arrivant-es en entreprise*, Éditions AFMD, juin 2017.

BERENI Laure, PRUD'HOMME Dorothée, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Éditions AFMD, mai 2017.

RIVAUT Marc, *La diversité dans les achats : une source de performance durable*, Éditions AFMD, juin 2016.

NDOYE Soukey, *Du contrat de génération au management intergénérationnel*, Éditions AFMD, novembre 2015.

LAUFER Jacqueline (dir.), *Femmes dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action*, Éditions AFMD, avril 2014.

CORNET Annie (dir.), *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, Éditions AFMD, janvier 2014.

COURAU Thierry-Marie (dir.), *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Éditions AFMD, mars 2013.

GARNER-MOYER Hélène, *Réflexions autour du concept de diversité : réfléchir pour mieux agir*, Éditions AFMD, juin 2012.

DJABI Anissa, *Le Label Diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations. Obtenir et maintenir sa labellisation*, Éditions AFMD, septembre 2011.

DJABI Anissa, *The French Diversity Label, a lever to prevent and combat discrimination*, Éditions AFMD, juin 2011.

BASTIANI GUTHLEBER Émilie, *Passage, un abécédaire de la gestion des âges*, Éditions AFMD, décembre 2010.

BELLION Dominique, NASCHBERGER Christine, *Comment gérer l'emploi des personnes en situation de handicap*, Éditions AFMD, novembre 2010.

STONE Pete, ZANNAD Hedia, *Mesurer la discrimination et la diversité*, Éditions AFMD, novembre 2009.

Dans la collection « Cahiers territoriaux »

HAGEGE Maya, MASCOVA Elena, *La gestion des diversités dans le domaine de l'emploi en Bourgogne-Franche-Comté : mobiliser les territoires, favoriser les synergies*, Éditions AFMD, Collection Cahiers territoriaux, novembre 2016.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

HAGEGE Maya, MASCOVA Elena, *La gestion de la diversité dans l'Hérault, facteur d'innovation sociale et économique*, Éditions AFMD, Collection Cahiers territoriaux, décembre 2015.

Autres publications

PEYRARD Estelle, *Innovater avec, innover pour : l'innovation inclusive au service de la transformation des organisations*, AFMD, septembre 2024

AFMD-NUMÉUM, *Intégrer la diversité et l'inclusion dans le management : mode d'emploi*, AFMD et Numéum, 2023

AFMD-FACE, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*, coédition AFMD et FACE, décembre 2016.

HAGEGE Maya, MASCOVA Elena, *Le handicap intégré à la gestion des ressources humaines : boîte à idées pour un véritable handi-management*, e-book AFMD, septembre 2016.

ZUNE Marc, *Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT*, coédition AFMD et Cigref, novembre 2013.

FATOUX François, MASCOVA Elena, RIVAULT Marc, SALA Iulia, *Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination*, coédition AFMD et Orse, octobre 2013.

JAOUËN Muriel, *Abécédaire de la diversité*, coédition AFMD et Lignes de repères, mai 2013.

PALT Alexandra, *Rapport annuel diversités. Mesurer, partager, progresser*, coédition AFMD et EquityLab, janvier 2011.

EDIN Vincent, *Insertion, le temps de l'action*, Éditions Autrement en partenariat avec l'AFMD, avril 2010.

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

In english

AFMD, *LGBT+ Inclusion in the Workplace - A Matter of Equality, a Matter of Opportunity*, AFMD, 2021

SCHARNITZKY Patrick and STONE Pete, *Inclusion in organisations: from posture to practice*, AFMD, may 2021

COULON Anaïs, PRUD'HOMME Dorothee, SIMON Patrick, *Racism and Racial Discrimination in the Workplac*, AFMD, november 2018

DJABI Anissa, *The French Diversity Label. A lever to prevent and combat discrimination*, AFMD- FACE, may 2011

Retrouvez toutes nos publications sur <https://www.afmd.fr/>



Ouvrage édité par
L'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)

Association loi de 1901 reconnue d'intérêt général
24 bis, rue Greuze • 75016 Paris, France
www.afmd.fr

Responsables de publication :
Tanguy Bizien et Sandrine Pivot Weber

Dépôt légal : septembre 2024
©AFMD, 2024
ISBN : 979-10-92358-76-6

Relecture et correction par **Vérifaute**
Conception graphique par **Nelly Maurel**
Achevé d'imprimer en France en septembre 2024 par **HANDIPRINT**

Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ? Une méthode par l'enquête

Vincent-Arnaud Chappe | Malik Hamila

Le principe de l'impact social s'est largement diffusé depuis quelques années, et les professionnel·les chargé·es des questions de discrimination, de diversité et d'inclusion participent aujourd'hui de cette amplification. À travers l'impact, il s'agit de mettre au jour les conséquences de l'activité des organisations sur ses parties prenantes et, plus généralement, sur la société. Mais comment mesurer l'impact de ces actions dans le champ de la diversité et de l'inclusion (D&I) ? Comment s'assurer que les mesures que l'on propose ont un effet réel sur les inégalités que l'on observe au travail ?

Le présent ouvrage doit permettre aux professionnel·les d'inscrire leurs actions les plus stratégiques dans une démarche à évaluation de l'impact, qu'il s'agisse d'inégalités entre les femmes et les hommes, de discriminations raciales ou de problématiques liées à l'âge ou encore à l'orientation sexuelle. En invitant les responsables D&I à se glisser dans la peau de l'enquêteur ou de l'enquêtrice, l'ouvrage met ainsi en perspective différentes postures et décline un certain nombre d'exemples, afin qu'elles et ils s'emparent des problématiques spécifiques à leur organisation. Car c'est bien de cela qu'il s'agit : pour peser réellement sur les inégalités, il faut entrer dans les problèmes, en comprendre les logiques et construire sa propre démarche.

Pour ce faire, nous avons développé un point de vue critique et réflexif, non pas pour décourager toute ambition évaluatrice, mais, au contraire, pour la refonder d'une manière plus réaliste. Enquêter, faire des hypothèses, tester, modifier, évaluer et ré-évaluer : autant d'actions qui dessinent une pratique de l'évaluation beaucoup plus riche pour une politique D&I réellement transformatrice.

Pas de formule magique ici, mais des pistes, des outils, des concepts, pour repenser l'évaluation, pour la pratiquer au ras du terrain, dans l'expérience quotidienne. Aux responsables D&I de se lancer maintenant dans l'enquête !

www.afmd.fr



Éditions AFMD

ISBN : 979-10-92358-76-6

