



MESURER LA DIVERSITÉ & L'INCLUSION DANS LES ORGANISATIONS

ENJEUX & PRATIQUES

Dr. Mélanie JAECK & Dr. Maryline MEYER

Professeures associées Montpellier Business School
Titulaires de la chaire MIND

/ Février 2024



SOMMAIRE

04 PARTIE 1

DIVERSITÉ & INCLUSION DANS LES ORGANISATIONS : DE QUOI PARLE-T-ON ?

- 05 Les enjeux de gestion de la diversité
- 05 De la gestion de la diversité au management inclusif

06 PARTIE 2

DIVERSITÉ & INCLUSION : POURQUOI MESURER ?

- 07 Se mettre en conformité avec la loi
- 07 Piloter son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion
- 08 Communiquer et rendre compte aux parties prenantes

10 PARTIE 3

DIVERSITÉ & INCLUSION : QUE CHERCHE-T-ON À MESURER ?

- 11 Comparer la représentativité et les situations de catégories de personnes
- 11 Analyser les processus et les perceptions de l'environnement de travail
- 12 Regard d'expert : Sandrine Charpentier / Mixity

14 PARTIE 4 / DIVERSITÉ & INCLUSION : QUELS DÉFIS DANS LA MESURE ?

- 15 Un contexte légal qui encadre le champ des données récoltées
- 15 Des méthodologies existent pour mesurer des critères dits « sensibles »

16 PARTIE 5 / MESURE DIVERSITÉ & INCLUSION

DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR : QUELLES SPÉCIFICITÉS ?

- 17 Pourquoi mesurer ?
- 18 Peu de contraintes réglementaires mais une politique d'égalité des chances impulsée par l'État
- 19 Une dynamique collective de mesure pour mieux agir au sein des établissements d'enseignement supérieur
- 20 Réflexions & Propositions
- 21 Mixity & MBS / Chaire MIND

22 CONCLUSION

USAGE D'UNE LANGUE NON SEXISTE DANS LES PUBLICATIONS DE LA CHAIRE MIND

La chaire MIND 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, nous favorisons autant que possible l'emploi de mots épicènes (dont la forme ne varie pas entre le féminin et le masculin) et du point médian – permettant de marquer aussi bien le féminin que le masculin, lorsqu'il n'alourdit pas la lecture.



INTRODUCTION

La chaire MIND créée en 2021 veut insuffler « **l'ESPRIT** » de la **transformation responsable et citoyenne à l'échelle des individus comme des organisations.**

Elle défend le **management inclusif** comme **levier d'engagement sociétal** qui développe **la capacité de décider et d'agir des personnes** et amène l'organisation dans son ensemble à **repenser ses stratégies et ses modes d'action dans la valorisation de la diversité et le partage de communs.** Elle se donne comme ambition de contribuer à la création **d'organisations vivantes, inclusives et engagées.**

Le positionnement de la chaire MIND est résolument **ancré dans la pratique des organisations de la PME à la grande entreprise** (politiques RSE, Diversité et Inclusion, transition sociétale, engagement et sens, résilience, etc.) mais aussi dans l'étude de **formes d'organisations alternatives** (réseaux, coopératives, gouvernance partagée, etc.).

Notre vocation est de **co-construire des recherches utiles et impactantes** avec nos partenaires entreprises, institutionnels et associatifs et de proposer des parcours pédagogiques pour former des leaders et managers responsables.

Dans cet esprit, l'équipe de la chaire MIND est amenée à **valoriser les sujets et résultats de ses travaux de recherche dans le cadre de divers événements** ouverts à la communauté étudiante et professionnelle.

Ce livre blanc propose une synthèse et une mise en perspective des interventions et échanges issus de la **Masterclass « Mesurer la diversité et l'inclusion dans les organisations : enjeux et pratiques »**, organisée par la chaire MIND le 28 septembre 2023 à Montpellier Business School.

Au cours de cet événement, nous avons eu l'opportunité d'explorer en profondeur **les enjeux cruciaux liés à la mesure de la diversité et de l'inclusion au sein des entreprises et des établissements d'enseignement supérieur.**

Des experts et expertes provenant du monde académique et de l'entreprise ont partagé leurs connaissances, leurs points de vue et leurs expériences afin de mieux saisir les pratiques efficaces en vue de **rendre visible son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion et de faire adhérer ses parties prenantes.**

L'objectif de ce livre blanc est **d'accompagner les organisations** – entreprises et établissements d'enseignement supérieurs (universités, grandes écoles, etc.) – dans leur réflexion et la conception de leurs propres démarches de mesures de Diversité & Inclusion même s'il ne prétend pas à l'exhaustivité des méthodes existantes et des questionnements associés.

TOUS NOS REMERCIEMENTS AUX CONTRIBUTRICES ET CONTRIBUTEURS DE LA MASTERCLASS.

LEURS APPROCHES ET
EXPÉRIENCES VARIÉES ONT
PERMIS D'ENRICHIR NOS
RÉFLEXIONS ET DE METTRE
EN LUMIÈRE LA COMPLEXITÉ
DES ENJEUX LIÉS À LA
MESURE DE DIVERSITÉ ET
D'INCLUSION.

Laurence BARET - LOUVET
Directrice Inclusion & Diversité,
Groupe SUEZ,
Partenaire mécène de la Chaire MIND

Sandrine CHARPENTIER
CEO, Mixity

Chantal DARDELET
Directrice du Centre Egalité Diversité et
Inclusion (CEDI) et Directrice Exécutive
de #Together démarche de transition,
ESSEC Business School

Benjamin FERRAN
Responsable RSE et Développement
Durable, Montpellier Business School

Dr. Christine NASCHBERGER
Enseignante-Chercheuse experte
des questions D&I, Audencia

Pete STONE
Consultant D&I,
fondateur de Just Different

Pascal TISSERANT
Vice-président Egalité-Diversité-
Inclusion, Université de Lorraine



PARTIE 1

DIVERSITÉ & INCLUSION DANS LES ORGANISATIONS

DE QUOI PARLE-T-ON ?

La définition des concepts de diversité et d'inclusion est un préalable indispensable à toute démarche.

Les organisations doivent cerner avec précision les contours de ces deux notions avant de pouvoir définir des objectifs, mener des actions ciblées et mesurer leur efficacité et impact.



LES ENJEUX DE GESTION DE LA DIVERSITÉ

La **diversité en entreprise** fait référence à la prise en compte des différences de chaque collaborateur et collaboratrice selon des critères divers, visibles ou invisibles. Elle est généralement appréhendée à travers des **traits socio-démographiques** tels que le genre, l'âge, le handicap, les origines sociales ou culturelles, mais elle concerne également l'éducation, les croyances, les expériences, les modes de pensée, etc.

Gérer la diversité en entreprise consiste à concevoir et mettre en œuvre des pratiques et politiques qui visent à reconnaître et valoriser les différences des salarié.e.s. Les postures adoptées n'ont cessé d'évoluer au fil des décennies, passant de considérations éthiques de **lutte contre les discriminations à une vision plus pragmatique de création de richesses et d'opportunité d'affaires pour l'entreprise.**

Au départ, la gestion de la diversité dans les entreprises françaises est largement basée sur une vision égalitariste autour d'actions pour **l'égalité des chances et des opportunités.** Cette posture fait écho aux politiques d'« affirmative action » déployées aux Etats-Unis à destination des populations historiquement discriminées, principalement les minorités ethniques et les femmes. Les démarches sont alors plutôt contraintes et visent à **se mettre en conformité avec les nouvelles lois et directives,** sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ou le handicap, notamment.

Depuis le milieu des années 2000, ces pratiques se renforcent par **des initiatives volontaires de gestion de ressources humaines** ancrées dans les **démarches de responsabilité sociale** des entreprises qui répondent aux injonctions de leurs parties prenantes. L'enjeu est d'ouvrir le recrutement à de nouveaux profils et de sensibiliser les salarié.e.s aux avantages de cette diversité tout en développant des actions ciblées sur certaines catégories de populations comme les programmes de mentorat destinés aux femmes pour favoriser leur évolution professionnelle.

L'objectif des politiques de diversité est de viser **une meilleure représentativité de la société et d'instaurer un traitement plus équitable des différentes populations.** Mais l'ouverture à la diversité représente également une richesse pour les organisations en termes **d'innovation, de créativité, d'ouverture à de nouveaux marchés ou d'attractivité et de fidélisation de talents,** par exemple. Cette nouvelle approche implique, au-delà des initiatives RH, un **investissement renforcé des managers et responsables en entreprise** pour réussir à faire de la diversité un levier de performance globale.

DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ AU MANAGEMENT INCLUSIF

Récemment, le focus s'oriente vers le **management inclusif** et inspire des **démarches plus volontaristes et proactives** du côté des entreprises. Ce nouveau paradigme managérial provient du concept d'**inclusion** qui consiste à satisfaire simultanément chez les personnes un **besoin d'unicité (se sentir unique) et d'appartenance sociale.** Nous empruntons ici la définition aux auteurs Shore et al. (2011)¹.

Au-delà de la prise en compte de critères précis de diversité, qui peut se révéler stigmatisante pour certains individus, les organisations se donnent désormais pour défi de proposer **un environnement de travail** où chaque collaborateur et collaboratrice puisse **se sentir libre d'être pleinement soi-même tout en contribuant au projet collectif** grâce à ses compétences. C'est bien cela qui est entendu comme un environnement de travail inclusif. L'organisation dite "inclusive" vise à dépasser les silos et les stigmatisations. La visée des démarches entreprises s'élargit à **l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices** afin de renforcer le dialogue et améliorer le bien-être.

Dans cet objectif, il apparaît nécessaire de s'attaquer aux **biais cognitifs et stéréotypes,** qui favorisent les comportements excluants, et de favoriser des modes de management et d'interaction professionnelle basés notamment sur la confiance, l'autonomisation et le partage. ■

Comme en témoigne **Laurence BARET-LOUVET,** Directrice Inclusion & Diversité au sein du **groupe SUEZ :**

« le volet de **culture inclusive** porte essentiellement sur tout ce qu'on va mettre en œuvre autour de cette culture, sur ces conditions favorables et cela passe finalement par tout ce qui est en lien avec la **neutralisation et la déconstruction des stéréotypes** avec un certain nombre d'actions qui sont menées et déployées soit en e-learning soit en animation d'ateliers. »

L'engagement en faveur d'une culture inclusive est particulièrement visible au sein du groupe Suez grâce à des mesures concrètes : « Chez Suez, nous avons introduit depuis 3 ans un questionnaire en lien avec **la perception des collaborateurs sur le sujet de la diversité de l'inclusion** ce qui permet notamment de constater les progrès. »



RÉFÉRENCES :

¹ Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011).

Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of management**, 37(4), 1262-1289.



PARTIE 2

DIVERSITÉ & INCLUSION

POURQUOI MESURER ?

Mesurer la diversité et l'inclusion au sein des organisations permet, d'une part, d'**anticiper les risques discriminatoires** et de **prévenir les inégalités** et, d'autre part, d'**améliorer la qualité de vie au travail** de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices. Comprenons en détail pourquoi la mesure de la diversité et l'inclusion se révèle primordiale pour les organisations.

SE METTRE EN CONFORMITÉ AVEC LA LOI

Il existe tout d'abord un enjeu de conformité puisque certaines mesures relèvent **des obligations légales et réglementaires**, qui peuvent être de nature différente.

Certaines lois visent à créer des environnements de travail plus équitables et représentatifs de la diversité de la société, tout en favorisant l'intégration des groupes sous-représentés ou historiquement discriminés. L'un des volets de cet arsenal juridique concerne **l'égalité professionnelle Femmes-Hommes**. Il impose notamment aux entreprises cotées en bourse des quotas de femmes dans leurs conseils d'administration (loi copé-Zimmerman de 2011) ou parmi leurs cadres ou instances de direction (loi Rixain de décembre 2021). Pour permettre la mise en œuvre des mesures nécessaires à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les entreprises sont également soumises à l'obligation d'élaborer **un rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes** (obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés) qui contient de nombreux indicateurs présentant la situation respective des femmes et des hommes en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail et de rémunération effective. **L'index d'égalité professionnelle femmes-hommes** vient compléter ce dispositif. D'autres lois obligent les organisations à un taux d'emploi des personnes en situation de handicap de 6 % de leur effectif (loi handicap de 2005).

Par ailleurs, le cadre réglementaire du reporting extra financier, dont la loi française relative aux Nouvelles Régulations Economiques (Loi NRE) de 2001 est le point de départ, obligent certaines entreprises à **rendre compte auprès de leurs parties prenantes** (pouvoirs publics, employés, clients,

fournisseurs, investisseurs, citoyens, ONG, etc.) des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités, et de leurs modes de gouvernance.

Ce cadre structurant a ensuite été défini par la Directive européenne sur le Reporting Non Financier (DRNF) du 22 octobre 2014, transposées en droit français en 2017, qui présente les « lignes directrices non contraignantes » de la **Déclaration de Performance Extra-financière (DPEF)** à laquelle sont tenues les **grandes entreprises**. Cet exercice de mesure et de transparence se veut être un outil de pilotage de leur stratégie RSE. Ainsi elles structurent de mieux en mieux leur reporting autour des principaux risques et enjeux propres à leur business model, identifient des **indicateurs clés de performance** spécifiques à leur activité et définissent des objectifs à plus ou moins long terme.

Plus récemment, la **nouvelle directive de décembre 2022** en la matière (**Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD**) marque une volonté encore plus poussée d'**uniformiser** la manière dont les entreprises identifient et **rendent compte de leurs risques, impacts et opportunités** en termes de **durabilité**, en lien avec les volets **Environnemental, Social et de Gouvernance**, dits **facteurs ESG**. L'objectif est une meilleure comparabilité des données ESG, davantage de **transparence** et de **fiabilité des informations** RSE grâce à une méthodologie commune pour l'ensemble des entreprises européennes concernées par le reporting extra-financier, dit reporting de durabilité.

Le volet social de ce reporting impose donc la nécessité de mesurer leurs engagements en termes de diversité et d'inclusion, piliers des engagements sociaux et sociétaux des organisations.

PILOTER SON ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION

Comme nous venons de l'évoquer, mesurer la diversité et l'inclusion est partie intégrante du reporting de la performance sociale et sociétale des organisations et représente donc une base solide pour piloter le volet social et sociétal de leur politique RSE.

C'est une opportunité de **réaliser un diagnostic pour comprendre la situation actuelle et ainsi mieux définir et adapter la stratégie à déployer** sur la base des forces et faiblesses identifiées. Il faut souligner que la mise en place de mesures volontaires par certaines organisations qui ne sont pas tenues à des obligations légales de reporting démontre leur proactivité et leur engagement stratégique en faveur de la diversité et l'inclusion.

Ces données permettent en effet d'objectiver l'engagement auprès des parties prenantes pour justifier la nécessité et les

orientations du plan d'actions, et mener des actions correctives si nécessaire, que ce soit en termes de non-conformité aux réglementations existantes ou en considération des objectifs fixés. De plus, les indicateurs et évaluations en matière de diversité et inclusion permettent de mettre en exergue la nécessité de nouvelles actions qui n'étaient jusque-là pas apparues comme prioritaires, ce qui permet de revoir la nature des engagements sur le sujet.

Ces mesures constituent donc une **base essentielle pour progresser et pour élaborer une politique efficace visant à promouvoir un environnement de travail bienveillant et inclusif**.

Les choix sont mieux compris de chaque partie prenante car il est plus aisé de voir le chemin parcouru et de justifier les ambitions.

COMMUNIQUER & RENDRE COMPTE AUX PARTIES PRENANTES

Au-delà de la réglementation et du pilotage stratégique, les enjeux de la mesure diversité et inclusion sont d'ordre **communicationnels**. Comme évoqué auparavant, mesurer permet de rendre compte des actions réalisées et objectifs atteints ou à venir rendant l'engagement plus lisible pour l'ensemble des parties prenantes ce qui **favorise et facilite le dialogue** avec elles sur ces sujets. Dans un contexte où les attentes sociétales pour des entreprises engagées et ayant de l'impact sont fortes, c'est un **levier puissant de recrutement de nouveaux talents** ou de **fidélisation** des collaboratrices et collaborateurs, mais aussi d'**image de marque** vis-à-vis des consommatrices et consommateurs.

En effet, à l'heure où une **grande majorité de français.e.s** se disent **méfiant.e.s** quant aux **engagements des entreprises**² - car ils les jugent soit superficiels (42%), soit ne servant qu'une stratégie marketing (33%) - la fiabilité et la transparence des données partagées deviennent nécessaires.

La communication sur les engagements sociaux et sociétaux est primordiale pour rassurer les parties prenantes et prouver la sincérité de l'engagement. La mesure de la diversité et de l'inclusion s'ancre ainsi dans cette perspective. Une récente étude³ démontre **l'importance accordée aux scores diversité et inclusion des entreprises par les personnes en recherche d'emploi**, qui privilégient les annonces mettant en valeur des scores élevés en la matière et sont plus sensibles dans leurs candidatures à une variation des scores qu'à un changement du niveau de rémunération.

Ces résultats confortent les conclusions d'une étude de Cone communications⁴ de 2017 qui met en avant l'engagement social et environnemental d'une entreprise comme critère plus important que le salaire pour 55% des collaborateurs et collaboratrices, chiffre qui atteint 76% chez les Millennials. 64% d'entre eux affirment également prendre en compte les engagements RSE dans leur choix d'intégrer une entreprise. Les organisations qui vont au-delà des mesures réglementaires et communiquent sur leur engagement social et sociétal porté au niveau stratégique deviennent ainsi plus attractives, notamment auprès de talents qui souhaitent s'engager à leur tour. ■



RÉFÉRENCES :

² **Les français et les entreprises engagées**, étude menée par Harris Interactive pour le mouvement IMPACT France, Février 2022.

³ Choi, J. H., Pacelli, J., Rennekamp, K. M., & Tomar, S. (2022). Do jobseekers value diversity information? Evidence from a field experiment. **Working paper. Stanford Graduate School of Business, Harvard Business School, Cornell University, and Southern Methodist University.**

⁴ Cone Communications (2017). **Millennial Employee Engagement Study.**





PARTIE 3

DIVERSITÉ & INCLUSION

QUE CHERCHE-T-ON A MESURER ?

Penchons-nous sur **les spécificités de la mesure de la diversité et de l'inclusion** pour mieux en cerner les subtilités à travers quelques définitions qui font écho au cadrage conceptuel présenté au début de ce livre blanc.

COMPARER LA REPRÉSENTATIVITÉ & LES SITUATIONS DE CATÉGORIES DE PERSONNES

La mesure de la diversité vise à étudier la représentativité des groupes de personnes au sein d'une organisation et au regard des composantes de la société. L'approche se focalise donc sur des critères précis, tels que l'âge, le genre, la situation de handicap, etc...

La mesure de la discrimination consiste à comparer les situations entre groupes de personnes, et cela sur la base de certains critères (26 au total sont définis par la loi) pour s'assurer de l'égalité de traitement aussi bien dans le recrutement, l'évolution de carrière et l'accès à la formation, que dans la rémunération. L'index de l'égalité professionnelle Femmes-Hommes affiche bien cette volonté de lutter contre les discriminations salariales pures liées au genre en obligeant les entreprises à afficher des scores en lien avec des données précises concernant des écarts de rémunérations, de répartition d'accès à des augmentations ou des promotions ou encore l'absence de parité parmi les plus hautes rémunérations.

Il apparaît que certaines de ces mesures s'inscrivent dans l'objectif de conformité à la loi. Mais certaines entreprises vont plus loin en mettant en place des tableaux de bord plus complets avec de nombreux indicateurs sur les différentes dimensions de la diversité, tels que l'âge par exemple pour un pilotage des actions menées pour les jeunes ou les seniors⁵.

ANALYSER LES PROCESSUS & LES PERCEPTIONS DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

La mesure de l'inclusion a pour objectif d'évaluer les process et intentions de l'organisation, ainsi que les perceptions des collaboratrices et collaborateurs en termes de transversalité des actions menées en faveur de la diversité, de sentiment de justice et d'appartenance, d'opportunités de coopération et de lutte contre les stéréotypes⁶.

La mesure de l'inclusion vise à la fois à questionner le sentiment des personnes relatif à l'efficacité des actions de diversité et de lutte contre les discriminations engagées par les entreprises et aussi à évaluer la qualité de leur environnement de travail. Nous voyons ici que l'approche en silo de la diversité et des critères associés est abandonnée pour une évaluation qualitative de la mise en place d'un environnement bienveillant, juste et ouvert dans lequel chacun et chacune se sente libre d'être soi dans un collectif auquel il ou elle se sent appartenir. L'enjeu de l'évaluation de l'inclusion est bien d'évaluer par des questions de ressentis et perceptions dans quelle mesure les collaboratrices et collaborateurs s'estiment respecté.e.s et reconnu.e.s dans leur diversité et "membres" de l'organisation.

Le champ est donc vaste dans la mesure de la diversité et de l'inclusion, allant de la comparaison précise de situations de certaines catégories de personnes, jusqu'à leurs perceptions, en passant par les actions menées, notamment en termes de sensibilisation et de formations. Comme pour tout engagement dans la RSE, la mesure doit permettre d'aller jusqu'à l'évaluation de l'impact de ses actions. Il est intéressant de souligner ici que la notion d'impact peut tout autant englober la réduction de ses impacts négatifs permettant notamment de limiter ses risques - par exemple dans quelle mesure nos engagements permettent de réduire les différences salariales ou de promouvoir davantage de femmes à des postes à responsabilité (lutte contre les discriminations) – que la transformation sociétale et sociale induite par ses engagements – dans quelle mesure toutes les actions de sensibilisation et formation menées permettent de lutter contre les biais et préjugés inconscients, et ainsi de faire évoluer les mentalités et la culture de l'organisation. ■



Pour Pete STONE,
fondateur du cabinet
Just Different

« Mesurer les actions est important mais il faut également mesurer la perception parce que l'inclusion est une perception, qui peut ou non correspondre à la réalité. »



RÉFÉRENCES :

⁵ Pour de nombreux exemples d'indicateurs, se reporter au « Rapport annuel Diversité. Mesurer, partager, progresser », Alexandra Palt, AFMD et Equity Lab, 2011

⁶ Définition issue de l'ouvrage « Vers l'entreprise inclusive : mesurer pour progresser », Pete Stone et Patrick Scharnitzky, collection Piloter, AFMD, 2021.



REGARD D'EXPERT

SANDRINE CHARPENTIER CEO MIXITY



« Nous avons souhaité adopter une méthode d'évaluation standardisée pour toutes les dimensions de la diversité, avec l'analyse des données RH, des dispositifs de diversité et d'inclusion existants dans l'organisation pour générer un score de maturité, sous forme d'empreinte sociale. A cela, nous associons un score de perception de la diversité et de l'inclusion généré via un sondage employés »

La **plateforme Mixity 360° DEI** offre une évaluation approfondie des pratiques et des engagements en matière de diversité et d'inclusion grâce à des outils de mesure tels que Mixity Diag et Mixity Human, à la fois sur **cinq dimensions de la diversité** : égalité femmes - hommes, handicap, origines culturelles et sociales, âges et orientation sexuelle / identité de genre et sur le niveau d'engagement stratégique et transverse de l'organisation sur la diversité et l'inclusion.

Mixity Diag permet, à travers un **questionnaire RH approfondi**, de faire un diagnostic des actions, des données sociales et des engagements. Cette empreinte permet de dresser les points forts et faiblesses de la politique diversité et inclusion de son organisation, et ainsi identifier des axes de progrès.

Mixity Human permet, à travers un **sondage de perception** auprès des collaboratrices et collaborateurs, de prendre le pouls de la culture d'inclusion au sein de l'organisation.

La plateforme donne également accès à un **catalogue de partenaires** pour une action sur le terrain, couvrant les cinq dimensions de la diversité et de l'inclusion. De plus, elle propose un **outil collaboratif de gestion des plans d'action en diversité et inclusion**, permettant un suivi efficace des projets et de leurs impacts.

Elle facilite la promotion des engagements en mettant à disposition des guides pratiques, des événements et des ressources pour une communication annuelle structurée.

Enfin, Mixity permet également le **partage des indicateurs de diversité et d'inclusion plus simplifié**, garantissant une diffusion efficace des réalisations pour une comparaison de l'empreinte diversité et inclusion entre entreprises du même secteur. Ces informations sont précieuses dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes, et leur permet d'identifier les organisations pionnières et leader en la matière.



L'outil développé par Mixity s'inscrit dans un processus permanent de recherche & développement, comme l'illustre les propos de Sandrine Charpentier :

« Notre approche de mesure de la diversité et de l'inclusion s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Nous étudions et analysons l'évolution des pratiques dans les entreprises et les écoles, l'évolution du cadre légal et réglementaire, avec une mise à jour régulière de nos référentiels d'évaluation. Par exemple, nous avons déjà intégré les indicateurs liés à la CSRD dans notre référentiel de mesure pour les organisations concernées »



PARTIE 4

DIVERSITÉ & INCLUSION

QUELS DÉFIS DANS LA MESURE ?

Les acteurs et actrices RH de la PME à la grande entreprise se sont doté.e.s de mesures de discrimination dans le cadre de la mise en conformité avec les exigences légales ainsi que de mesures de diversité relatives aux axes de développement de leur démarche RSE, le plus généralement sur les critères historiques de genre, d'âge et de handicap.

Les organisations sont en revanche moins bien informées et outillées pour mesurer la diversité liée à des **critères dits “sensibles” tels que les origines sociales, géographiques ou culturelles.**

UN CONTEXTE LÉGAL

QUI ENCADRE LE CHAMP DES DONNÉES RÉCOLTÉES

En France, l'environnement réglementaire et culturel peut rendre difficile la mesure de la diversité en entreprise sur ces critères. La loi "Informatique et Libertés" de 1978⁷, renforcée par le **Règlement Général sur la Protection des Données** (RGPD), interdit de collecter des données relatives aux « origines raciales ou ethniques », comme aux « opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou à l'appartenance syndicale des personnes, ou qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle de celles-ci ». Toutefois, le texte de loi prévoit deux limites à cette interdiction : le consentement des personnes relatif à la collecte et au traitement de ces informations et le devoir de protéger les droits humains. Aussi, rien n'empêche l'entreprise de mener une enquête auprès de ses salarié.e.s afin de recueillir **leurs perceptions/ressentis de discrimination et/ou d'appartenance à un groupe social** à partir du moment où cette enquête est basée sur une participation volontaire avec réponses facultatives ainsi

qu'une garantie d'anonymat et de protection des données. Cette démarche de consultation ouverte est d'autant plus encouragée qu'elle vise à corriger les inégalités sociales et à préserver la sécurité physique et psychique des personnes, obligation légale de l'employeur.

Malgré **l'interdiction des statistiques ethniques en France**, les entreprises peuvent par exemple chercher à identifier **les ressentis d'appartenance des salarié.e.s** à une culture ou un certain "milieu" social afin d'améliorer leurs pratiques de gestion des talents et favoriser la genèse d'une culture inclusive source de performance globale.

En effet, mesurer les perceptions et sentiments des personnes en termes de discrimination, d'appartenance sociale, de reconnaissance individuelle est un levier essentiel pour renforcer la dimension inclusive de l'environnement de travail et générer une hausse de l'engagement individuel comme de la cohésion sociale.

DES MÉTHODOLOGIES EXISTENT

POUR MESURER DES CRITÈRES DITS « SENSIBLES »

Le cabinet McKinsey et le Club 21^e Siècle se sont associés en 2021 pour fonder le **Baromètre Diversité des entreprises françaises**⁸. Cette initiative vise, pour la première fois en France, à **mesurer la diversité socio-culturelle des instances dirigeantes** de grandes entreprises pour permettre aux organisations volontaires de progresser sur cette dimension. Ce baromètre révèle notamment un écart intéressant entre la diversité d'origine culturelle "mesurée" et la diversité "perçue" par les répondant.e.s. Tandis que 64 % des cadres dirigeants de l'échantillon correspondent à des critères objectifs de diversité d'origine, 36 % d'entre eux ne se perçoivent pas comme « divers »⁹. Ces résultats démontrent que la catégorisation sociale imposée par les critères de diversité n'offre pas toujours l'image la plus fidèle d'un groupe social dont les membres peuvent se sentir appartenir à d'autres communautés.

Pour mesurer le risque de discrimination et le degré d'ouverture à l'altérité, les entreprises peuvent également organiser de leur propre initiative des **opérations de testing**¹⁰ afin d'évaluer les pratiques réelles des recruteurs, professionnel.le.s RH et managers. Ces opérations de testing peuvent être conduites en interne ou en externe par un cabinet de recrutement ou RH.

Par ailleurs, certains critères de diversité sont encore peu explorés comme celui de **l'orientation sexuelle et de l'identité de genre**. C'est là qu'il apparaît essentiel de coupler les mesures de discrimination et de diversité aux mesures d'inclusion. Il ne s'agit pas toujours d'observer la représentativité des personnes relative à des traits socio-démographiques mais bien d'identifier si, de manière générale, ces personnes

se sentent considérées et appartenir au collectif que forme l'entreprise. A ce titre, l'outil d'évaluation **Mixity Human LGBT+ créé en partenariat avec Têtu Connect**, permet, par exemple, de mesurer le sentiment des collaborateurs et collaboratrices sur l'inclusion des personnes LGBT+. A travers des questions sur la gouvernance, la gestion de carrière, la qualité de vie au travail, la sensibilisation et le recrutement, l'outil permet d'évaluer le niveau d'information et de satisfaction des salarié.e.s sur les actions LGBT-friendly menées par l'entreprise. Ce type de mesure permet d'évaluer le climat inclusif d'une organisation et offre une reconnaissance à des personnes jusque-là restées en marge des initiatives traditionnelles de gestion de la diversité.

L'objectif de toutes ces mesures est de créer un environnement de travail où les personnes employées se sentent acceptées, respectées et encouragées à être elles-mêmes. Cela contribue à renforcer la diversité de l'entreprise et à favoriser un climat de travail inclusif, ce qui peut avoir un impact positif sur la rétention, la productivité et la réputation de l'entreprise. ■

Pour **Sandrine CHARPENTIER**,
fondatrice du cabinet **MIXITY**

Le défi ici est notamment d'« identifier les process et moyens mis en œuvre qui montrent que l'organisation rend visibles les personnes LGBT+ et que ces personnes se sentent "adressées". »



RÉFÉRENCES :

⁷ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000886460> / ⁸ Faire progresser la diversité socio-culturelle au sein des instances dirigeantes des entreprises françaises | McKinsey / ⁹ Pour l'essentiel, ce sont des cadres dirigeants internationaux provenant de zones géographiques et culturelles proches (Union Européenne étendue et Amérique du Nord, dans 75 % des cas) ou des dirigeants français dont l'ascendance étrangère remonte aux grands-parents, le plus souvent d'origine européenne (60 % des cas). / ¹⁰ Le test de situation, aussi appelé testing, est une méthode de détection des discriminations. Il consiste à comparer les résultats obtenus par deux types de candidats tout à fait "identiques" à une exception près, la caractéristique testée (par exemple l'origine migratoire ou le lieu d'habitation) dans des processus de sélection réels comme l'accès à un emploi, une formation ou une promotion professionnelle.



PARTIE 5

DIVERSITÉ & INCLUSION DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR :

QUELLES SPÉCIFICITÉS ?

Ce livre blanc propose de se pencher sur les spécificités de la mesure de la diversité et de l'inclusion dans les établissements d'enseignement supérieur avec les enjeux qui y sont associés. En effet, parler diversité et inclusion dans ces établissements implique de s'intéresser à un double niveau, celui de la population salariée, d'une part, et de la population étudiante, d'autre part. Pour le premier public, les enjeux renvoient à ce qui a été discuté en amont. Notre focus portera donc ici sur **les questions de mesure de la diversité et de l'inclusion auprès du public étudiant**. Cet ancrage s'inscrit pleinement dans l'axe de recherche de la chaire MIND qui vise à comprendre **comment rendre les écoles de management inclusives**.

POURQUOI MESURER

Les établissements d'enseignement supérieur, de par leur rôle sociétal ancré dans leur mission de formation, se doivent d'être vigilants pour lutter contre toute forme de discrimination. Ils ont en effet une forte responsabilité d'agir en faveur de **l'égalité de chances** pour ne pas reproduire les inégalités sociales qui éloignent certains profils des études supérieures ou de certaines filières. De plus, en intervenant en amont du marché du travail, ces structures peuvent représenter un puissant levier d'inclusion par le vivier de talents diversifiés formés, à disposition des organisations. Comment réussir, par exemple, à avoir plus de mixité dans certains secteurs quand **les écoles d'ingénieur comptent seulement 28% de femmes dans leurs effectifs étudiants**¹¹? La même question se pose quant à la diversité des origines socio-culturelles des personnes accédant à des postes de direction, lorsque l'origine sociale modeste reste un frein à la poursuite d'études, en témoigne **la faible représentativité d'étudiant.e.s boursier.e.s dans l'enseignement supérieur en général (34%) et dans les Grandes Ecoles plus particulièrement (12%)**¹². Le Handicap représente également un défi majeur en termes de discrimination et d'inclusion. **Seuls 20% des jeunes en situation de handicap poursuivent leurs études vers le supérieur, et parmi eux 20% vont jusqu'au Master**¹³, ce qui interpelle sur la disponibilité de ces talents dans le sourcing des organisations. De plus, **universités et grandes écoles forment les managers et leaders de demain.**

Il est impératif de les préparer à un monde professionnel inclusif et équitable afin qu'ils deviennent des acteurs de la transition sociale dans leurs organisations et mènent leur mission en responsabilité en tant que **leaders conscients et engagés dans la promotion de la diversité** à tous les niveaux de la société. Cela passe par la **sensibilisation aux biais cognitifs et stéréotypes, à l'impact des discriminations**, mais aussi à la **valeur de la diversité**.

Toutes ces raisons impliquent donc la nécessité pour les établissements d'enseignement supérieur de mesurer la diversité et l'inclusion en leur sein pour mieux piloter leur stratégie en la matière, rendre compte de leur engagement auprès de leurs parties prenantes - entreprises partenaires, institutions et collectivités, médias, étudiants et leur famille, etc. - et bénéficier d'avantages réputationnels.

Ce dernier point est un atout majeur dans la mesure où les **injonctions sociétales pour des écoles responsables, transparentes et engagées** sont de plus en plus grandes, d'autant plus dans un contexte concurrentiel accru dans le secteur, même à l'international.

En témoigne l'apparition de nouveaux classements, tels que celui des **Echos START, ChangeNow**, qui mettent à l'honneur les accomplissements des Grandes Ecoles d'ingénieur et de management en matière de transition écologique et sociale.

PEU DE CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES MAIS UNE POLITIQUE D'ÉGALITÉ DES CHANCES IMPULSÉE PAR L'ÉTAT

Historiquement, la logique derrière l'engagement des établissements d'enseignement supérieur en faveur de la diversité et de l'inclusion repose avant tout sur **la politique d'égalité des chances impulsée par l'Etat** à partir des années 2000. En 2008 sont créées les « **Cordées de la réussite** », programme phare de ce processus d'équité sociale, qui vise à accompagner les collégiens et lycéens issus de milieux sociaux moins favorisés dans leur orientation pour les encourager à poursuivre leurs études, notamment dans des filières traditionnellement élitistes et sélectives telles que les Grandes Ecoles. **La commission diversité de la Conférence des Grandes Ecoles (CGE)**, à travers trois groupes de travail : Égalité Femmes-Hommes, Ouverture Sociale et Handicap, contribue également à **faire évoluer les pratiques pour diversifier les profils recrutés** dans ces établissements. Certaines écoles pionnières en la matière ont ainsi déployé un large éventail d'actions depuis de nombreuses années pour lutter contre le déterminisme social et les discriminations. Mais rien de contraignant.

Les premières contraintes réglementaires en matière de diversité et d'inclusion à destination des étudiant.e.s arrivent avec la loi Fioraso de 2013, qui impose aux établissements d'enseignement supérieur d'avoir une **mission Égalité entre les femmes et les hommes, avec des référent.e.s.**

Les établissements publics doivent alors déployer un **plan d'actions pluriannuel** pour lutter contre les discriminations, toutes formes de violences, y compris sexistes et sexuelles et harcèlement moral, et faire état du bilan associé. Ils ont également l'obligation de mettre en œuvre des dispositifs de signalement sur ces sujets.

C'est dans ce contexte que la **Conférence Permanente Égalité Diversité (CPED)** est créée dès 2011 pour mettre en réseau des chargé-es de mission, référent-es ou Vice-Président-es égalité-diversité et leurs équipes. Elle regroupe actuellement une centaine d'établissements d'enseignement supérieur, majoritairement des universités et quelques grandes écoles.

Elle permet de réfléchir conjointement à des problématiques communes, partager les bonnes pratiques en matière d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations, et proposer des ressources mutualisables, telle que le kit de prévention des discriminations dans l'enseignement supérieur, publié en 2021 en partenariat avec **l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)**, et le soutien du Défenseur des Droits, du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), et de JuriSup (réseau professionnel des responsables des affaires juridiques de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation).

Au-delà de l'admission d'étudiant.e.s aux profils divers, aujourd'hui les établissements d'enseignement supérieur doivent aller plus loin et se transformer afin d'être en mesure de gérer au mieux cette diversité et devenir des organisations inclusives : capables de **créer des environnements ouverts où chaque étudiant.e peut à la fois trouver sa place et s'investir dans une dynamique collective.**

UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE DE MESURE POUR MIEUX AGIR AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Pour donner de la visibilité aux engagements pris par les établissements d'enseignement supérieur en matière de diversité et d'inclusion et leur permettre de piloter leurs politiques en la matière, des études ou baromètres voient le jour.

Par exemple, la CGE mesure l'engagement de ses écoles membres à travers ses baromètres égalité femmes-hommes, ouverture sociale et handicap. Les résultats permettent d'orienter les actions des groupes de travail sur ces mêmes sujets.

Plus récemment, la mesure de la diversité et de l'inclusion dans les établissements d'enseignement supérieur se structure notamment autour de l'**apparition d'études et enquêtes** permettant de récolter des données pour objectiver les actions menées et les résultats obtenus dans le monde académique. La création en 2022 de l'**Observatoire National des Discriminations et de l'Égalité dans le Supérieur (ONDES)**¹⁴ marque la volonté de rendre des comptes, améliorer la connaissance scientifique et mieux piloter les engagements pour progresser sur ces sujets. Par exemple, l'**enquête « ACADISCRIS »** est une démarche de recherche scientifique qui vise à étudier de manière quantitative et qualitative les inégalités de traitement et discriminations, en lien avec le genre, l'orientation sexuelle, la religion, les origines ethno-raciales, les origines sociales, la santé, etc. Les établissements, à titre individuel, ont la possibilité de mener des enquêtes de victimisation à leur échelle sur la base d'un questionnaire qui leur est fourni.

Cet organisme mène également des **testings** pour analyser la discrimination dans l'accès aux formations, plus particulièrement dans les Masters à l'Université. Comme expliqué précédemment, cette méthodologie permet de mesurer la discrimination sur des critères dits « sensibles », tels que l'origine ethnique.

Ces initiatives permettent de formaliser et structurer des actions de lutte contre les discriminations et inégalités de traitement dans le milieu de l'enseignement supérieur. De son côté, l'**AFMD** a lancé en 2018 avec le soutien de la Conférence des Grandes Ecoles une étude auprès de grandes écoles volontaires afin d'**évaluer l'impact des représentations genrées des métiers sur les choix de formation des étudiant.e.s**. Cette étude a pour vocation de comprendre, par exemple, pourquoi les jeunes hommes sont toujours plus nombreux dans les filières scientifiques et techniques tandis que les jeunes femmes s'orientent davantage vers les formations à dimension sociale comme la gestion des RH. L'objectif du baromètre est d'inciter les responsables et personnes engagées autour de l'égalité des chances et de la diversité au sein des établissements d'enseignement supérieur à s'emparer du sujet, le rendre visible et mettre en place des actions pour **déconstruire les stéréotypes de genre portés par la communauté étudiante**. Cette initiative illustre ici la recherche d'impact positif en termes de transformation sociétale : parvenir à ce que chaque étudiante et étudiant puisse se libérer de croyances limitantes associées à son genre d'appartenance afin de se diriger vers un choix d'études puis un parcours professionnel qui les représente vraiment et dans lequel elle/il pourrait pleinement s'épanouir. ■

Pascal TISSERANT,
Vice-président
Égalité-Diversité-Inclusion
Université de Lorraine

témoigne « d'un certain retard des universités à propos de la mesure de la diversité étant donné que cette notion est peu présente pour définir les politiques à ce sujet qui préfèrent l'égalité ou la lutte contre les discriminations, contrairement à la définition des politiques diversité & inclusion en entreprise »



Christine NASCHBERGER,
Enseignante-Chercheuse
experte des questions D&I
Audencia,

souligne les changements organisationnels et de process engendrés suite à la mise en place des actions de diversité au sein de l'école.

Elle estime qu'« un chemin important a été parcouru pour plus de diversité et d'inclusion : des référents handicaps et violences sexistes et sexuelles, une infirmière, une cellule d'écoute psychologique, une mission handicap, des chartes signées, etc. Cela a renforcé le dialogue social en interne »



RÉFÉRENCES :

- ¹¹ Source : Panorama 2021 des écoles d'ingénieurs -Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs
- ¹² Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation
- ¹³ Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation
- ¹⁴ Organisme porté par l'Université Gustave Eiffel et France Universités





RÉFLEXIONS & PROPOSITIONS

**LEVIERS D'ACTIONS MIS EN PERSPECTIVE PAR LES TRAVAUX
DE LA CHAIRE MIND & CHANTAL DARDELET,**
DIRECTRICE DU CENTRE ÉGALITÉ DIVERSITÉ & INCLUSION (CEDI)
ET DIRECTRICE EXÉCUTIVE DE #TOGETHER DÉMARCHÉ
DE TRANSITION CHEZ ESSEC BUSINESS SCHOOL

DE NOUVELLES MODALITÉS DE MESURE, NOTAMMENT POUR ALLER VERS LA MESURE D'IMPACT DES ACTIONS DÉPLOYÉES DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

1 LEVER

L'égalité des chances dans l'accès à l'enseignement supérieur est cruciale, nous l'avons vu.

Aujourd'hui **quel est l'impact des actions menées en amont des écoles et universités pour augmenter la diversité sociale et territoriale dans les formations ?**

Les nombreuses évaluations des cordées de la réussite apportent des **conclusions très contrastées**. Il convient donc de creuser cette question.

2 LEVER

L'objectif affiché et poursuivi par les établissements, en lien avec la politique d'égalité des chances, est **l'augmentation de la diversité sociale dans les formations**. Cette **mesure simple en apparence (boursiers CROUS) se révèle plus complexe en réalité**. Il convient aujourd'hui de **réfléchir à créer de nouveaux indicateurs, qui rendent mieux compte de l'origine socio-économique** des étudiant.e.s. La création de l'indicateur ERCS (Etudiants Répondant aux Critères Sociaux, mais non boursiers CROUS car ils sont apprentis, en contrat de professionnalisation ou ont une activité rémunérée) au sein de la CGE participe de cette volonté.

3 LEVER

Au-delà de l'intégration des étudiant.e.s boursier.e.s et plus largement issu.e.s des minorités dans les établissements d'enseignement supérieur, la **question évaluative** semble celle du **sentiment d'inclusion**. En effet, les écoles et universités se doivent d'aller au-delà de l'admission d'étudiant.e.s divers.e.s et **se transformer** afin d'être en mesure de **gérer au mieux cette diversité et devenir des organisations inclusives** : capables de **créer des environnements ouverts où chaque étudiant.e peut à la fois trouver sa place et s'investir dans une dynamique collective**.

4 LEVER

L'approche inclusive doit s'installer aussi bien dans la **représentation du sujet de la diversité au sein des cours** (rôles modèles, par ex.) que dans la **transformation de leurs contenus**. A ce titre, la **sensibilisation et la formation de tou.te.s les étudiant.e.s** et de toute la **communauté** aux **enjeux diversité et inclusion** se révèle nécessaire. Cela soulève donc la **question de l'évaluation des compétences liées à mettre en œuvre pour s'assurer de leur acquisition**.

C'est l'objet notamment du référentiel de compétences DD&RS développé par la Conférence des Directeurs des Écoles Françaises de Management (CDEFM), qui inscrit un volet sur le management éthique et inclusif.



MIXITY & MBS/CHAIRE MIND

UNE COLLABORATION AU SERVICE DE LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ, DE LA DIVERSITÉ ET DE LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.

EN 2022, MIXITY, MBS ET LA CHAIRE MIND ONT SOUHAITÉ UNIR LEUR EXPERTISE EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION POUR **COCONSTRUIRE L'OUTIL MIXITY CAMPUS.**



Celui-ci **adapte la méthodologie d'empreinte diversité et inclusion** développée par la start-Up French Tech Mixity **aux établissements d'enseignement supérieur** afin de leur fournir un **moyen de mesurer et diagnostiquer leur engagement en matière d'égalité, de diversité et de lutte contre les discriminations.**

Il tient compte des **spécificités de ces organisations dans leur secteur d'activité**, qui accueillent un **public varié**, composé de salarié.e.s, administratifs et enseignants-chercheurs et d'étudiant.e.s.

Cet outil offre une solution précieuse pour **promouvoir un environnement plus équitable et inclusif** grâce aux deux niveaux d'analyse :

MIXITY ENTERPRISE CAMPUS

Données RH diversité et inclusion (D&I) qui incluent des caractéristiques telles que l'âge, les diplômes, l'origine géographique, le genre, le handicap... associées à l'évaluation de dispositifs et processus D&I en place dans l'organisation. (Référentiel complété par les RH/RSE/D&I de l'établissement)

MIXITY HUMAN CAMPUS

Sondage des salarié.e.s, enseignant.e.s et étudiant.e.s sur la perception de la diversité et de l'inclusion dans leur établissement. (Questionnaire envoyé aux parties prenantes de l'établissement)



Benjamin FERRAN,
Responsable RSE
et développement durable
Montpellier Business School

explique la démarche de mesure de l'inclusion :

« Pour ce qui est du phasage de diagnostic, nous avons travaillé avec Mixity sur la perception qu'ont les étudiants de la politique diversité de l'école en matière d'égalité des genres, de handicap, de l'intégration et prise en compte des questions LGBT+ et bien d'autres ce qui nous permet d'avoir un retour de la perception des étudiants sur ce que fait l'école et aussi d'alimenter le plan d'action. Cela permet également de mener de front des choses qu'on aurait peut-être oubliées ou spontanément pas identifiées. »

CONCLUSION

MESURER LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION À TOUS LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION EST UN ENJEU MAJEUR NON SEULEMENT POUR RÉTABLIR ET **GARANTIR UNE JUSTICE SOCIALE** MAIS ÉGALEMENT POUR **RENFORCER LA PERFORMANCE GLOBALE**.

NOUS AVONS VOULU MONTRER QUE CETTE DÉMARCHE CONCERNE TOUTE ORGANISATION QUELS QUE SOIENT LA TAILLE, LE SECTEUR D'ACTIVITÉ, LE STATUT OU LA FINALITÉ.

Au-delà d'un outil de pilotage de la performance en interne, la mesure permet de **se comparer entre les organisations et de progresser ensemble**. Elle répond à un objectif de transparence et de rendre compte indispensable pour toutes les parties prenantes, les collaborateurs et collaboratrices, client.e.s, partenaires, etc.

Selon le retour "de terrain" des entreprises et d'après les différentes recherches et études menées sur le sujet, il apparaît que des étapes clés sont nécessaires pour **réussir sa démarche de mesure** :

- **CONVAINCRE** la direction et les responsables de l'organisation de l'importance des enjeux Diversité & Inclusion et de l'intérêt de la mesure,
- **RÉALISER UN DIAGNOSTIC** sur les mesures dont on dispose déjà ainsi que sur les attentes des collaborateurs et collaboratrices en interne et des parties prenantes externes,
- **IDENTIFIER CE QUE L'ON VEUT MESURER ET POURQUOI** on souhaite le mesurer: à quels enjeux nous voulons répondre en lien avec la stratégie de l'entreprise,
- **DÉFINIR LE TYPE D'INDICATEURS** à mettre en place,
- **ACCOMPAGNER** les équipes dans le déploiement de ces indicateurs.

Le respect de ces étapes est garant de l'authenticité de la démarche et de l'adhésion des parties prenantes.

Par ailleurs, il est important de rappeler que le pilotage d'une démarche de mesure des enjeux de diversité & inclusion ne se réduit pas à la mobilisation d'indicateurs. L'évaluation n'est pas une fin en soi mais un levier de management et de transformation organisationnelle. Elle permet de **s'engager dans une approche proactive** et de faire évoluer le paradigme de son organisation en interrogeant **son rôle dans la société** et la nature de sa contribution. Il est question bien évidemment non seulement de diminuer son impact négatif en termes de sous-représentations, d'injustices et d'exclusions sociales mais également d'accroître son impact positif sur le plan de l'épanouissement et l'émancipation des personnes et de leur cohésion en se situant au cœur de la transition sociétale en cours. Au-delà de l'organisation, les personnes engagées dans le processus de mesure deviennent **actrices de leur propre transformation**.



LES POINTS CLÉS À RETENIR

LA DIVERSITÉ & L'INCLUSION AU SEIN DES ORGANISATIONS

prennent de l'importance lorsqu'on les mesure, en mettant en lumière les problématiques qui leur sont liées. Les indicateurs permettent de mesurer les accomplissements et l'alignement avec ses objectifs pour mieux piloter sa stratégie et faire émerger des priorités.

MESURE DE LA DIVERSITÉ & MESURE DE L'INCLUSION SONT COMPLÉMENTAIRES

Il est primordial de distinguer la mesure des actions accomplies en la matière de la perception qu'ont les collaboratrices et collaborateurs. Celle-ci permet de recueillir leur ressenti sur un sentiment d'appartenance à l'organisation, de justice, d'égalité de traitement tout en se détachant des catégories de la diversité.

CERTAINS CRITÈRES, TELS QUE L'ORIGINE SOCIALE, L'ORIGINE ETHNIQUE RÉELLE OU SUPPOSÉE, LES DIPLÔMES, SONT ENCORE PEU EXPLORÉS DANS LA MESURE...

Bien que certains puissent être "sensibles", des méthodologies spécifiques, qui respectent la réglementation sur ces sujets, permettent de mettre au jour les engagements des organisations ou les discriminations qui persistent.

LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION, EN FAVORISANT LA CRÉATION DE CONDITIONS FAVORABLES À L'EXPRESSION DES SINGULARITÉS, représentent des enjeux clés d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs et collaboratrices pour les organisations.

LA MESURE DE L'IMPACT DES ACTIONS ET POLITIQUES DÉPLOYÉES EST CRUCIALE.

Des leviers d'actions pour l'enseignement supérieur ont été proposés pour s'inscrire dans cette perspective, soulevant des challenges quant aux moyens disponibles et nécessaires pour mesurer l'impact :

- **Promouvoir l'égalité des chances** dans l'accès aux établissements d'enseignement supérieur, tout en mesurant l'efficacité réelle des actions en place (Ex : Cordées de la Réussite)
- **Augmenter la diversité sociale** dans les formations coûteuses et traditionnellement élitistes. Cela implique de définir des indicateurs plus complexes qu'il n'y paraît.
- **Réussir l'inclusion des étudiant.e.s boursier.e.s et/ou issu.e.s des minorités** au-delà de leur accès aux établissements d'enseignement supérieur, dans leur réussite académique et leur expérience étudiante.
- **Former et sensibiliser l'ensemble des parties prenantes**, étudiant.e.s et communautés, aux enjeux de diversité et d'inclusion afin de mieux répondre aux besoins de chacun.e et à leurs spécificités.

POUR ALLER PLUS LOIN...

MESURES DE DIVERSITÉ & INCLUSION EN ENTREPRISE :

- Diversidays en partenariat avec PWC et Occurrence (2022). **État des lieux de la mesure de la diversité en entreprise** Livre blanc.
- Stone, P. & Scharnitzky P. (2021). **Vers l'entreprise inclusive : mesurer pour progresser** - Collection Piloter, éditions AFMD, Paris.
- Stone, P. & Zannad, H. (2009). **Mesurer la discrimination et la diversité : Éléments de réponse** Éditions AFMD, Paris.

MESURES DE DIVERSITÉ & INCLUSION DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR :

- Bizien, T., Borel, P. & Ouvrard, M. (2023). **Stéréotypes de genre et valeurs professionnelles : les étudiant.e.s des grandes écoles ont-ils les mêmes ambitions ?** Éditions AFMD, collection questionnaire, Paris
- Borel, P., Legrand, P., & Prud'Homme, D. (2019). **Stéréotypes de genre : où en sont les étudiant.e.s des grandes écoles.** Éditions AFMD, collection questionnaire, Paris.
- Borel, P. & Prud'Homme, D. (2021). **Étudiant.e.s des grandes écoles : entre aspirations à l'égalité et mise en œuvre d'un idéal.** éditions AFMD, collection questionnaire, Paris.
- Chareyron, S., Berlanda Desuza F. A. & L'Horty, Y. (2023) **Sélection à l'entrée en master : Les effets du genre et de l'origine.** ONDES, Université Gustave Eiffel.
- Chareyron, S., Erb, L. A. & L'Horty, Y. (2022) **Discrimination dans l'accès aux masters : une évaluation expérimentale.** ONDES, Université Gustave Eiffel.
- Conférence des Grandes Ecoles (2019). **Baromètre ouverture sociale dans les Grandes Ecoles.**
- KROHMER, C., NASCHBERGER, C., SOBCZAK, A. (2008). **Grandes Ecoles. Passeports pour l'égalité.** - Audencia Business School
- L'Horty, Y., Liotard, P., Masternak, R. & Stheneur, A. (2022) **Les actions pour l'égalité des établissements d'enseignement supérieur : un état des lieux.** ONDES & CPED, Université Gustave Eiffel.

AUTRES RESSOURCES :

- AFMD & CPED (2021). **Kit de prévention des discriminations dans l'enseignement supérieur**, avec le soutien du Défenseur des droits et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, avec l'aimable participation de JuriSup.

CDEFM (Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises de Management) (2023). **Référentiel de compétences DD&RS**



Nous remercions Montpellier Business School et ses équipes pour la mise à disposition des ressources dans le cadre de la Masterclass.

Nous remercions Ryan LATEB, étudiant de 2^{ème} année du Programme Grande École de MBS pour sa contribution au livre blanc dans ses missions de community manager de la Chaire MIND.

LA CHAIRE MIND EST SOUTENUE PAR :



CONTACTS

Dr. Mélanie JAECK

m.jaeck@montpellier-bs.com

Dr. Maryline MEYER

m.meyer@montpellier-bs.com

montpellier-bs.com/chaire-mind

[in /chaire-mind-montpellier-business-school/](https://www.linkedin.com/company/chaire-mind-montpellier-business-school/)