

# L'Outil ISS d'évaluation de la diversité

---

Évaluer la diversité dans la gestion des entreprises et identifier des stratégies et initiatives pour faire de la diversité un avantage concurrentiel

## L'Outil ISS d'évaluation de la diversité

Morten Kamp Andersen, Proacteur

Lotte Holck, ISS

Jes Vissing Tiedemann et Sandra Wolter, The Association New Dane

Copenhague, septembre 2016

## Préface

Cher lecteur,

Nous vous remercions pour l'intérêt que vous portez à l'Outil ISS d'évaluation de la diversité. Le présent outil a été élaboré en conjuguant et en traduisant deux méthodologies existantes d'évaluation de la diversité, à savoir les projets « Évaluation de la diversité dans la gestion des entreprises » et « Immersion dans la diversité », respectivement mis au point par ISS et Proacteur, et par l'Association New Dane. Le projet a été financé et soutenu par le programme « Cités interculturelles » (ICC) du Conseil de l'Europe. Le programme Cités interculturelles aide les villes à analyser leurs politiques à travers un prisme interculturel et élaborer des stratégies interculturelles globales pour gérer la diversité de façon constructive et faire de la diversité un atout.

Le projet a bénéficié d'un financement associé à un appel à propositions lancé par le programme Cités interculturelles et intitulé *La diversité, catalyseur de l'innovation dans les entreprises*. Cet appel vise à soutenir des projets pouvant aider les villes à développer des savoir-faire et élaborer des actions spécifiques pour promouvoir le potentiel positif que représente la diversité dans le secteur des entreprises, par exemple en mettant au point des méthodes permettant de sensibiliser ces dernières à l'intérêt potentiel que représente la diversification de leur personnel au regard de leurs résultats financiers et/ou de doter leurs collaborateurs issus de la diversité des moyens d'influencer l'évolution des activités de l'entreprise, ses produits et services.

Le rapport *A diverse leadership yields higher earnings*<sup>1</sup> [Un encadrement diversifié génère un accroissement des gains], fondé sur l'Évaluation de la diversité dans la gestion des entreprises menée par ISS et Proacteur dans plus de 300 grandes entreprises, a montré que les sociétés dirigées par les équipes managériales les plus diversifiées enregistrent une marge bénéficiaire d'exploitation de 12,6 points de pourcentage supérieure à celle des sociétés dans lesquelles les équipes de direction sont les moins diversifiées. Nous espérons que cette étude saura inspirer les coordinateurs des Cités interculturelles et les autres parties prenantes de la diversité en Europe, et les incitera à procéder à des évaluations de la diversité dans la gestion des entreprises, à attirer l'attention sur celles qui sont dirigées par les équipes ayant le niveau de diversité le plus élevé et à en faire la promotion.

Nous espérons de même que des Immersions dans la diversité seront réalisées dans ces entreprises, pour identifier et décrire les stratégies et initiatives en matière de diversité que ces sociétés ont mises en œuvre pour tirer profit de la diversité de leur personnel et en faire un avantage concurrentiel. Enfin, nous avons l'espoir que ces stratégies et initiatives pourront inspirer d'autres entreprises qui souhaitent bénéficier de la diversité dans leur propre organisation.

Nous vous souhaitons bonne chance dans l'évaluation de la diversité à votre niveau local.



proacteur



FORENINGEN  
NYDANSKER  
ERHVERVSLIVETS FORETRUKNE  
MANGFOLDIGHEDSPARTNER

<sup>1</sup> [A diverse leadership yields higher earnings](#), ISS et Proacteur, 2016.

## Les objectifs du projet

Le projet a pour objectif de donner aux partenaires de la diversité des villes interculturelles les moyens d'identifier et d'évaluer les entreprises les plus diversifiées de leur région. Il vise, dans l'intention de leur faire découvrir et de partager avec elles la connaissance d'initiatives et de pratiques probantes en matière de diversité, les entreprises enregistrant dans leurs effectifs un faible taux de diversité ou manquant d'inspiration quant aux programmes et initiatives en matière de diversité à mettre en œuvre afin de tirer pleinement profit d'un potentiel commercial encore inexploité. Il ambitionne, à court terme, d'élaborer un modèle de mesure de la diversité au niveau des cadres des entreprises implantées dans les villes du programme des Cités interculturelles ou à proximité ; à long terme, de décrire, comprendre et soutenir les équipes managériales issues de la diversité, ainsi que la diversité à tous les niveaux hiérarchiques au sein des entreprises européennes.

## La théorie du changement

Le projet a pour objectif de traduire l'Outil ISS d'évaluation de la diversité afin de donner aux coordinateurs ICC et autres parties prenantes de la diversité les moyens d'évaluer et d'identifier les entreprises les plus diversifiées<sup>2</sup> et les plus performantes implantées dans les villes interculturelles d'Europe ou à proximité. Il est de nature à faciliter la connaissance, par les partenaires s'occupant de la diversité, des stratégies et initiatives pratiques qui seraient à même de donner à ces entreprises le moyen de recueillir les bénéfices d'un encadrement diversifié et d'équipes diversifiées de collaborateurs, et, de surcroît, de partager ces stratégies et initiatives avec d'autres entreprises.

Cet outil est destiné à être utilisé en pratique par les partenaires s'occupant de la diversité dans trois à cinq villes du programme Cités interculturelles, pour mener soit des évaluations de la diversité dans la gestion d'entreprises locales, fondées sur la diversité de leur équipe d'encadrement, soit des immersions dans la diversité au sein d'un certain nombre d'entreprises locales, ou les deux. Il peut s'agir de villes travaillant déjà avec les Chartes de la diversité et entretenant par conséquent une collaboration structurée avec des entreprises locales sur le sujet de la gestion de la diversité, ou bien de villes qui souhaitent utiliser l'outil d'évaluation et les méthodes de recensement pour identifier les entreprises ayant le plus grand nombre de collaborateurs issus de la diversité, pour contribuer par exemple à mettre sur pied une collaboration locale fondée sur une charte de la diversité.

## L'outil

L'Outil ISS d'évaluation de la diversité met l'accent sur les moyens de nature à faciliter la réalisation, par les coordinateurs ICC et autres parties prenantes de la diversité, d'*Évaluations de la diversité dans la gestion des entreprises* et d'*Immersions dans la diversité* au sein d'entreprises et organisations locales, privées et publiques (désignées ici sous le terme générique d'« entreprises »). Le projet se présente sous la forme d'un outil combiné associant des moyens d'identification de la diversité sur deux plans différents :

1. Évaluer la diversité dans la gestion d'entreprises implantées dans la région de la ville interculturelle.  
En se fondant sur l'évaluation, le coordinateur ICC ou les autres parties prenantes de la diversité seront en mesure d'identifier les entreprises les plus diversifiées ou les moins diversifiées s'agissant de leur encadrement.

---

<sup>2</sup> Par entreprises les plus diversifiées, nous entendons celles dont les équipes managériales sont caractérisées par le plus haut niveau de diversité s'agissant des catégories suivantes : le sexe, l'origine ethnique, la classe d'âge et l'ancienneté.

2. Effectuer des Immersions dans la diversité, dans les entreprises ayant le niveau le plus élevé de diversité. L'Immersion dans la diversité permet aux coordinateurs ICC et autres parties prenantes de la diversité de présenter des exemples de bonne pratique en matière d'initiatives et de pratiques de gestion de la diversité, exemples qui peuvent ensuite être partagés avec d'autres entreprises désireuses d'exploiter à des fins commerciales leur propre potentiel de diversité.

À chaque niveau de diversité correspond un guide expliquant en pratique, étape par étape, la méthodologie et l'analyse : le premier de ces guides expose la marche à suivre dans *l'Évaluation de la diversité dans la gestion des entreprises*, le second dans *l'Immersion dans la diversité*.

# L'évaluation de la diversité dans la gestion des entreprises

## Introduction

L'Évaluation de la diversité dans la gestion des entreprises est une étude qualitative sans précédent réalisée par les sociétés ISS et Proacteur pour classer les entreprises danoises en fonction du niveau de diversité de leurs équipes managériales selon quatre critères : le sexe, l'origine ethnique, la classe d'âge et l'ancienneté. Elle avait pour objet d'établir le degré de diversité existant au sein des grandes et moyennes entreprises danoises, et d'examiner si un avantage financier pouvait résulter de la diversité de la composition de la direction de l'entreprise.

L'étude a conduit à la rédaction du rapport *A diverse leadership yields higher earnings [Un encadrement diversifié génère un accroissement des gains]* qui conclut que :

- Les entreprises ayant un haut niveau de diversité au sein de leur équipe managériale enregistrent des résultats financiers sensiblement meilleurs que les sociétés à faible niveau de diversité dans le même secteur d'activité. Les bénéfices résultant d'une direction diversifiée sont significatifs. La marge bénéficiaire d'exploitation des entreprises dans lesquelles la diversité de l'encadrement est la plus grande s'élève à 12,6 points de pourcentage de plus que les sociétés dans lesquelles la direction est la moins diversifiée. De plus, les entreprises les plus diversifiées gagnent en moyenne 5,7 points de pourcentage sur leur budget de fonctionnement de plus que leurs concurrentes.
- La diversité est un moyen efficace de réussite commerciale.
- Le potentiel commercial inexploité demeure considérable, les équipes managériales danoises étant encore très peu diversifiées.

## Pourquoi procéder à l'évaluation de la diversité dans la gestion des entreprises ?

L'Évaluation de la diversité dans la gestion des entreprises permet aux coordinateurs ICC ou aux autres parties prenantes de la diversité de comparer les entreprises locales, régionales ou nationales les unes aux autres en termes de diversité de leur encadrement. C'est pour eux un moyen de classer des entreprises et d'identifier les plus diversifiées s'agissant de la composition de leurs équipes managériales. Ce classement peut être utilisé pour mettre en évidence les entreprises les plus diversifiées et faire appel à ces sociétés pionnières en termes de diversité de leur encadrement pour promouvoir la diversité à tous les niveaux de l'entreprise et en général.

## Comment procéder ? – Guide pratique

Afin de pouvoir procéder à l'Évaluation de la diversité dans la gestion des entreprises, la société Proacteur a élaboré un outil de mesure de la diversité et les guides d'utilisation correspondants. L'Outil de mesure de la diversité a été utilisé à l'origine dans le cadre d'une étude qualitative menée par ISS et Proacteur pour établir un classement des entreprises danoises selon leur degré de diversité, sur la base des critères suivants : le sexe, l'origine ethnique, la classe d'âge et le poste occupé. L'Outil de mesure de la diversité conjugue et exploite les méthodes et les procédés

mis en œuvre par ISS et Proacteur. Il est conçu pour apporter aux partenaires s'occupant de la diversité un outil de mesure statistique de la diversité au sein de l'équipe managériale d'une entreprise.

## Le choix des entreprises

L'étude danoise avait pour objet d'établir le degré de diversité existant au sein des grandes et moyennes entreprises danoises, et d'examiner si un avantage financier pouvait résulter de la diversité de la composition de leurs équipes managériales. Les grandes et moyennes entreprises danoises sont par définition des sociétés comptant au moins 130 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 500 millions de couronnes danoises, soit approximativement 65 millions d'euros.

En choisissant les entreprises dont vous souhaitez évaluer la diversité de l'équipe managériale, il vous reviendra de décider si vous souhaitez utiliser la même définition ou, sinon, une autre définition localement appropriée. Vous pourrez également envisager de restreindre l'évaluation de la diversité aux seules entreprises représentant un secteur d'activité particulier. Votre décision devra tenir compte des politiques de diversité locales et des domaines cibles, d'autres conditions ou intérêts locaux, de même que des ressources dont vous disposez pour mener à bien l'évaluation de la diversité envisagée.

## Délai estimé

Le délai de réalisation de l'Évaluation de la diversité dans la gestion des entreprises est variable. Il dépend plus particulièrement de la disponibilité des données, du nombre d'entreprises incluses dans l'évaluation ainsi que du nombre moyen de profils de cadre à évaluer par entreprise. Il conviendra en outre de prévoir de deux à cinq heures pour se familiariser avec les manuels et l'outil Excel.

On estime à une heure la durée de la collecte et de l'utilisation des données pour une entreprise comptant en moyenne dix profils de cadre à évaluer. On prévoira par conséquent environ 15 jours de travail pour un assistant de projet chargé de collecter et utiliser les données de 100 entreprises.

## Les manuels

L'outil de mesure de la diversité est accompagné de trois manuels destinés à vous guider dans son utilisation. Les manuels ont respectivement pour objet :

- La collecte des données : explique comment effectuer une recherche dans les profils LinkedIn et obtenir des données pertinentes
- L'utilisation des données : explique étape par étape comment effectuer la saisie des données dans l'outil Excel
- L'outil Excel : apporte des instructions détaillées sur l'utilisation des fonctions appropriées du logiciel Excel

Vous trouverez dans les manuels les instructions nécessaires à l'utilisation de l'outil de mesure de la diversité, des informations sur la méthodologie et les différentes étapes de l'enquête. Les manuels de l'outil de mesure de la diversité pour la collecte et l'utilisation des données ainsi que le manuel de l'outil Excel sont fournis sur la clé USB de l'Outil ISS d'évaluation de la diversité. Les instructions très précises exposées dans les manuels vous aideront à mener à bien l'Évaluation de la diversité dans la gestion des entreprises

# L'Immersion dans la diversité

## Introduction

L'Immersion dans la diversité s'appuie sur l'expérience recueillie par l'Association New Dane lors de la mise en œuvre en 2011-2013 du projet *M+, Diversity in 35 Danish companies*, mené avec le soutien financier de l'ancien ministère danois de l'intégration. Des Immersions dans la diversité ont été effectuées à cette occasion dans 35 entreprises et organisations danoises, notamment chez IBM Danemark, McDonald's Danemark, DSB, Arriva et IDA (le syndicat des ingénieurs danois).

Ces 35 sociétés ont également participé à des activités de mise en réseau portant principalement sur le partage des connaissances et des exemples d'initiatives de gestion de la diversité sur les plans stratégique et pratique mises en œuvre au sein des entreprises et organisations participant à l'enquête. L'École de commerce de Copenhague a réalisé parallèlement une étude *Sense Maker Suite* portant sur les modifications des récits livrés par les collaborateurs sur la diversité au sein des entreprises participantes durant la réalisation du projet. L'étude a mis en évidence un infléchissement vers un discours plus positif et constructif à propos de la diversité à mesure de l'évolution du projet.

L'Immersion dans la diversité repose sur l'analyse qualitative de chacune des entreprises participantes, réalisée sur la base de deux méthodes de collecte de données : (1) une étude documentaire des politiques et stratégies formelles en matière de diversité mises en œuvre par les sociétés étudiées ; (2) un entretien avec un groupe cible composé de cadres et des entretiens individuels menés avec des collaborateurs choisis à cet effet. L'analyse a principalement pour but de retracer l'histoire de la diversité au sein de l'entreprise, le discours actuel que celle-ci tient sur la diversité, les initiatives pratiques de gestion de la diversité, la communication et le développement de l'image de marque en rapport avec la diversité, le recrutement et la diversité dans les relations extérieures.

Nous appuyant sur l'expérience retirée du projet *M+* ainsi que sur une Immersion dans la diversité effectuée plus récemment dans les services administratifs sociaux et de l'emploi de la municipalité d'Odense (Danemark), nous avons traduit en anglais la méthodologie et les outils d'aide qui lui sont associés, afin que les coordinateurs ICC et autres parties prenantes de la diversité en Europe soient en mesure de mener des enquêtes analogues dans des entreprises et organisations locales.

## Pourquoi procéder à des Immersions dans la diversité ?

L'une des difficultés que soulève la gestion de la diversité réside dans le fait qu'il est très difficile de documenter les effets directs de la diversité au sein des entreprises. On a par conséquent tendance à considérer la diversité davantage comme un but en soi, et non comme un moyen d'améliorer la compétitivité et les résultats financiers des entreprises privées, ou de rendre des organismes publics plus efficaces et plus novateurs pour ce qui est du développement de leurs services de base.

L'*Évaluation de la diversité dans la gestion des entreprises* décrite dans le chapitre précédent identifie les entreprises et organismes caractérisés par la diversité la plus importante au sein de leur encadrement, et ceux qui ont réussi à faire de la diversité de leur équipe managériale un avantage concurrentiel propice à l'accroissement de leur marge

bénéficiaire. *L'Immersion dans la diversité* s'intéresse, quant à elle, à la mise en évidence et à la description des mesures prises par ces entreprises et organisations pour exploiter et tirer parti de la diversité existante au sein de leur personnel considéré dans son ensemble, non seulement au niveau de leur encadrement, mais également à tous les niveaux hiérarchiques.

L'Immersion dans la diversité met en évidence et décrit l'histoire de la diversité dans les entreprises et organisations, ses objectifs officiels et les stratégies mises en œuvre en matière de diversité, ainsi que les initiatives pratiques prises dans les domaines du recrutement et de la fidélisation du personnel, de la communication et des relations publiques, du développement des talents, des plateformes d'innovation et d'autres espaces formels et informels en relation avec la diversité. Ces descriptions peuvent être utilisées pour attirer l'attention sur certains départements de l'entreprise affichant d'excellents résultats, mais aussi sur ceux dont les résultats sont moins bons qu'escomptés.

Les coordinateurs ICC et les autres parties prenantes de la diversité dans les entreprises pourront procéder à des Immersions dans la diversité et s'inspirer de l'exemple de la réussite d'initiatives stratégiques et pratiques en matière de gestion de la diversité pour promouvoir la diversité dans les entreprises et organisations de leur région ou à travers l'Europe.

## Comment procéder ? – Guide pratique

L'Immersion dans la diversité est une enquête réalisée pour recueillir une information sur les pratiques *formelles* et *informelles* appliquées en matière de diversité par une entreprise ou organisation spécifique. Elle consiste en une étude documentaire des politiques et documents formels de l'entreprise ainsi que des canaux de communication accessibles, comme par exemple un site web officiel, des bulletins d'information, des revues de la presse locale ou nationale relatives à la diversité. L'Immersion dans la diversité comporte également un entretien avec un groupe cible composé de représentants des cadres supérieurs, de même que des entretiens semi-structurés menés au niveau des cadres moyens et des autres collaborateurs.

### Le processus d'Immersion dans la diversité

Le processus d'Immersion dans la diversité se décline en trois phases distinctes :

1. L'étude documentaire
2. Les entretiens
3. La rédaction du rapport d'Immersion dans la diversité

#### L'étude documentaire

- Liste des points à vérifier
- Guide de recherche documentaire

#### Les entretiens

- Guide de l'entretien avec le groupe cible
- Guide de l'entretien

#### La rédaction du rapport

- Modèle de rapport
- Recommandations proposées

À chacune de ces phases sont associés deux outils d'aide. Ces outils sont succinctement présentés ci-après.

## Délai estimé

La durée estimée de l'Immersion dans la diversité est de 50 à 80 heures, y compris la collecte des données et la rédaction du rapport final d'évaluation de la diversité. Elle dépend du nombre d'entretiens réalisés et de l'accessibilité des matériaux à étudier.

## Les outils méthodologiques

Dans le but d'aider les coordinateurs ICC ou les autres parties prenantes de la diversité à réaliser l'Immersion dans la diversité, nous avons élaboré et traduit des outils d'aide méthodologique pour les phases de l'étude documentaire et des entretiens avec le groupe cible et les collaborateurs individuels, de même qu'un modèle de rapport d'Immersion dans la diversité. Il convient de tenir ces outils pour autant de sources d'inspiration et comme représentant nos recommandations sur la manière de mener le plus efficacement l'Immersion dans la diversité. Ils sont disponibles sur la clé USB de l'Outil d'évaluation de la diversité et sont accompagnés chacun d'une introduction expliquant comment et quand les utiliser lors de la réalisation de l'Immersion dans la diversité.

## Les domaines cibles

Pour mettre en évidence et décrire la position de l'entreprise vis-à-vis de la diversité ainsi que ses stratégies et initiatives en matière de gestion de la diversité, les thèmes ou paramètres suivants seront privilégiés au cours de l'Immersion dans la diversité :

- L'histoire de la diversité au sein de l'entreprise
- La diversité mesurable aux différents niveaux organisationnels (comparée à la *règle des 70%*)
- Les valeurs officielles en matière de diversité
- La communication externe en matière de diversité
- La communication interne en matière de diversité
- La diversité dans les relations extérieures
- La dimension interne de la diversité
- Le recrutement et la fidélisation du personnel
- Le développement des talents
- Les lieux de rencontre formelle et informelle favorisant le partage des connaissances et l'innovation

Ces thèmes tiennent également lieu de têtes de chapitre dans le modèle de rapport d'Immersion dans la diversité. Sous chaque intitulé, un paragraphe décrit brièvement la pertinence du thème spécifique vis-à-vis de l'Immersion dans la diversité. Les questions et les domaines cibles répertoriés dans les outils méthodologiques reflètent eux aussi ces thèmes. Nous vous recommandons par conséquent de garder à l'esprit l'ensemble de ces thèmes au cours de la réalisation des trois phases de l'Immersion dans la diversité, qui sont décrites plus en détails dans les pages suivantes.

## L'étude documentaire

La première phase de l'Immersion dans la diversité consiste en une étude de l'ensemble des documents qui décrivent ou communiquent de manière formelle ou informelle la position de l'entreprise vis-à-vis de la diversité et de la gestion de la diversité. Elle a pour objectif d'obtenir une vue d'ensemble de l'histoire antérieure de la diversité dans l'entreprise, tout autant que de décrire et d'évaluer les performances actuelles de l'entreprise en fonction des différents paramètres de la diversité. Pour vous aider à réunir le matériel documentaire le plus abondant possible, nous avons établi une *liste de points à vérifier dans l'étude documentaire*, dont vous pourrez vous inspirer et qui est disponible sur la clé USB de l'Outil ISS d'évaluation de la diversité.

## La réalisation de l'étude documentaire

Tout le matériel documentaire pertinent ayant été réuni, il conviendra de débiter l'étude documentaire en ouvrant le *Guide de l'étude documentaire* fourni sur la clé USB de l'Outil d'évaluation de la diversité.

Ce guide comporte une introduction indiquant la marche à suivre pour retracer l'histoire de la diversité dans l'entreprise, exposer ses politiques et stratégies officielles en matière de diversité (si elles existent), de même que les canaux formels de communication externe et interne en matière de diversité, et le développement de l'image de marque en rapport avec la diversité au sein de l'entreprise. Il a pour objectif de vous aider à décrire l'entreprise en fonction des *paramètres de la diversité* suivants :

- L'histoire de la diversité au sein de l'entreprise
- La diversité mesurable aux différents niveaux organisationnels (comparée à la *règle des 70%*)
- Les valeurs officielles en matière de diversité
- La communication externe en matière de diversité
- La communication interne en matière de diversité

Selon les résultats de l'étude documentaire, on reportera les données pertinentes sur le modèle de rapport d'Immersion dans la diversité, sous les titres correspondant aux *paramètres de la diversité* indiqués ci-dessus. Il se peut que l'étude documentaire ne vous permette pas de remplir l'intégralité de ces sections, et que vous jugiez utile d'y rajouter des données pertinentes résultant des entretiens réalisés ultérieurement avec le groupe cible et les collaborateurs individuels. N'hésitez pas à procéder ainsi, le cas échéant.

Dans l'hypothèse d'Immersion dans la diversité réalisées au sein de plusieurs entreprises, vous découvrirez très probablement que certaines d'entre elles prennent en compte la diversité à un niveau stratégique depuis de nombreuses années, tandis que d'autres présentent une grande diversité, mais sans jamais avoir expressément débattu ni décidé de stratégies ou politiques formelles en la matière. Cela signifie par conséquent que l'étude documentaire vous aidera à décrire certaines entreprises en recourant à l'intégralité des *paramètres de la diversité*, d'autres à plusieurs paramètres et d'autres encore à très peu de paramètres, voire aucun.

S'il s'est révélé impossible d'apporter des réponses aux questions concernant la stratégie ou tout autre point à partir de la seule étude documentaire, il conviendra alors de poser directement ces questions au cours de l'entretien avec le groupe cible composé de représentants des cadres supérieurs. Si ces derniers ne sont eux-mêmes pas en mesure de répondre à ces questions, il sera utile de leur demander de réfléchir aux raisons expliquant leur incapacité de répondre. Cette réflexion devrait initier un processus de sensibilisation sur le fait que l'entreprise n'a pas formellement débattu de la stratégie et de la gestion de la diversité, et qu'il pourrait être sage de le faire.

## Les entretiens

La phase d'entretien regroupe deux types d'entretiens : primo, un entretien mené avec un groupe cible composé de représentants des cadres supérieurs ; secundo, un certain nombre d'entretiens individuels menés avec des collaborateurs et, dans les plus grandes entreprises, des représentants des cadres moyens. Les entretiens ont pour objectifs :

1. D'amener le groupe cible composé de représentants des cadres supérieurs à exposer et débattre des valeurs de l'entreprise en matière de diversité, ses stratégies et politiques sur le plan de la diversité, de même qu'à répondre aux questions laissées sans réponse de l'étude documentaire.
2. De vérifier lors d'entretiens individuels, si les représentants des collaborateurs et des cadres moyens partagent les valeurs officielles de l'entreprise et ont une même compréhension du concept de diversité. Les entretiens visent également à évaluer la connaissance par l'informateur des stratégies et initiatives officielles en matière de diversité mises en œuvre au sein de l'entreprise, ainsi que son vécu personnel de la diversité au sein de l'entreprise.

Après avoir mené les entretiens avec le groupe cible et les entretiens individuels avec les cadres moyens et collaborateurs, puis complété les thèmes de la diversité répertoriés dans l'étude documentaire, le coordinateur ICC ou le représentant d'autres parties prenantes de la diversité devrait être en mesure de renseigner les thèmes restants listés dans le modèle de rapport d'Immersion dans la diversité, qui sont les suivants :

- La diversité dans les relations extérieures
- La dimension interne de la diversité
- Le recrutement et la fidélisation du personnel
- Le développement des talents
- Les lieux de rencontre formelle et informelle favorisant le partage des connaissances et l'innovation

Dans l'hypothèse où, à la suite des entretiens, il existerait encore des thèmes n'ayant pas été renseignés, il conviendra d'envisager un entretien supplémentaire ou de demander aux représentants des cadres supérieurs ou des collaborateurs de répondre par écrit à une ou deux questions de suivi supplémentaires se rapportant aux informations manquantes. Si cette démarche se révèle impossible, il conviendra d'inclure dans le rapport une réflexion sur les causes pouvant expliquer pourquoi le thème n'est mentionné dans aucun document formel ni évoqué par aucune des personnes interrogées. Le fait qu'un thème spécifique en matière de diversité ne se voit pas accorder une place privilégiée constitue également une connaissance précieuse pour l'entreprise.

## Faciliter l'entretien avec le groupe cible

L'entretien avec le groupe cible est mené avec des représentants des cadres supérieurs ou d'autres personnes en relation avec les politiques et stratégies en matière de diversité de l'entreprise, par exemple des membres de la direction des ressources humaines chargés de mettre à exécution des initiatives de diversité, des consultants RSE, des représentants syndicaux des employés, etc.

Ces représentants sont habituellement désignés par l'entreprise, mais si vous avez la possibilité d'exercer une influence sur ce choix, soyez conscient de l'existence des hiérarchies et veillez que chaque membre du groupe cible puisse parler aussi librement que possible durant l'entretien.

Assurez-vous en outre que le nombre de personnes composant le groupe cible soit en adéquation avec le temps imparti à l'entretien. Il conviendra de prévoir de 20 à 30 minutes par personne afin que chacun ait l'occasion de parler et d'exposer son point de vue sur les différents sujets de la diversité.

Nous avons élaboré un guide de l'entretien avec le groupe cible pour vous aider dans cette phase de l'enquête. Vous pourrez vous en inspirer et l'utiliser dans la mesure où vous le jugerez pertinent. Ce guide et les autres outils d'aide méthodologique sont disponibles sur la clé USB de l'Outil ISS d'évaluation de la diversité.

## La réalisation des entretiens individuels

En fonction de la taille de l'entreprise, les entretiens individuels sont menés avec des représentants des collaborateurs ou des cadres moyens. Selon la taille de l'entreprise et du temps qui vous est imparti pour cette phase de l'étude, nous vous recommandons de mener au moins trois entretiens.

Ces entretiens ont pour justification de « confronter à la réalité » l'information recueillie au cours de l'entretien avec le groupe cible. Des cadres supérieurs et des membres de la direction des ressources humaines peuvent en effet se déclarer convaincus que les valeurs et les politiques officielles de l'entreprise en matière de diversité sont connues de tous les échelons de l'entreprise et que les membres de son personnel partagent tous une même conception de la diversité, mais c'est en réalité rarement le cas. On observe en général que, d'un collaborateur à l'autre, d'une équipe à l'autre et d'un service à l'autre, la conception de la diversité est variable. Les entretiens individuels offrent également l'occasion de vérifier si différentes initiatives centrales en matière de diversité sont connues dans les faits au sein de l'entreprise, et si celles-ci sont connues et comprises en tant qu'initiatives relatives à la diversité, ou relatives à autre chose.

Les personnes interrogées sont choisies dans les différents services de l'entreprise et représentent la diversité de l'entreprise. Si vous disposez de données relatives à la composition du personnel, qui montrent que celle-ci varie selon les équipes ou les services de l'entreprise, sélectionnez au moins un représentant des équipes ou des services dont la composition du personnel est la plus différente des autres. Il peut s'agir par exemple de l'équipe comptant le plus grand nombre de collaborateurs masculins, de l'équipe la plus diversifiée s'agissant de l'origine ethnique ou de l'équipe comptant le plus, ou le moins, de salariés seniors. Il conviendrait également d'envisager de sélectionner des personnes représentatives des différentes fonctions de l'entreprise, par exemple de la production, des services des ventes, des ressources humaines ou de la maintenance. On s'efforcera d'obtenir des entretiens avec des personnes différenciées, aux savoir-faire, qualifications et origines différents, représentant différents services ou départements de l'entreprise.

La durée estimée de chaque entretien est de 30 à 60 minutes. Il vous est loisible de vous conformer au guide de l'entretien fourni sur la clé USB de l'Outil ISS d'évaluation de la diversité, mais aussi de l'utiliser comme source d'inspiration et de le compléter par vos propres questions. Les réponses recueillies à l'occasion de ces entretiens permettront de renseigner de manière appropriée différentes sections du rapport final d'Immersion dans la diversité décrit ci-après.

## La rédaction du rapport

Toutes les données qualitatives ayant été collectées après avoir effectué l'étude documentaire et mené l'entretien avec le groupe cible de même que les entretiens individuels avec les collaborateurs, il est temps de rédiger le rapport d'Immersion dans la diversité. Pour vous aider à structurer ce rapport, nous avons élaboré un Modèle de rapport d'évaluation de la diversité qui est disponible sur l'outil clé USB.

Ce rapport, de 12 à 15 pages, devrait récapituler les thèmes de la diversité envisagés dans les sections précédentes, à savoir :

- L'histoire de la diversité au sein de l'entreprise
  - La diversité mesurable aux différents niveaux organisationnels (comparée à la *règle des 70%*)

- Les valeurs officielles en matière de diversité
- La dimension interne de la diversité
- La dimension externe de la diversité
- La gestion de la diversité en pratique
  - Les lieux de rencontre formelle et informelle favorisant le partage des connaissances et l'innovation
  - Le recrutement et la fidélisation du personnel
  - Le développement des talents
- La communication et les relations publiques
  - La communication externe en matière de diversité
  - La communication interne en matière de diversité
  - La diversité dans les relations extérieures
- Le récit actuel sur la diversité

L'importance de chacun des thèmes se rapportant à la diversité est rappelée dans l'introduction de chacune des sections correspondantes du *Modèle de rapport d'évaluation de la diversité*, parallèlement aux différents domaines cibles auxquels nous vous recommandons d'être tout particulièrement attentif. Le modèle de rapport est disponible sur la clé USB de l'Outil ISS d'évaluation de la diversité tout comme les autres outils d'aide. Le modèle de rapport indique également quelles sont, des questions et réponses listées dans les guides de l'étude documentaires et des entretiens avec le groupe cible et les collaborateurs individuels, celles qui sont appropriées aux différentes sections.

## Mettre en évidence le caractère unique de l'entreprise

En récapitulant les données qualitatives collectées, veillez à résumer brièvement les résultats généraux sous l'intitulé de chacun des thèmes de la diversité. Assurez-vous en outre de mettre en valeur le caractère unique de l'entreprise spécifiquement étudiée, en portant votre attention sur les réalisations qui la distinguent des autres sociétés. S'il peut se révéler difficile de discerner d'emblée ces caractéristiques particulières, plus vous réaliserez d'Immersion dans la diversité, plus cette tâche vous sera facilitée, étant alors en mesure de comparer plusieurs entreprises selon les initiatives, politiques et stratégies différentes qu'elles auront adoptées en matière de diversité. Nous vous recommandons d'examiner plus particulièrement les stratégies et initiatives inédites, surtout du type de celles que vous avez déjà pu rencontrer auparavant, par exemple une nouvelle façon de communiquer sur la diversité tant en interne qu'en externe, une stratégie de recrutement novatrice, une modalité originale adoptée en vue de faciliter le partage des connaissances au sein de l'entreprise, dans ses services, équipes et groupes de collaborateurs et de cadres, ou différents domaines d'innovation formels et informels. Pour le cas où vous réaliseriez votre toute première Immersion dans la diversité, inspirez-vous des recommandations proposées qui vous permettront de vous faire une idée des stratégies et initiatives à identifier. Elles sont disponibles sur la clé USB de l'Outil ISS d'évaluation de la diversité.

Stratégies originales inédites et initiatives innovantes ne sont que quelques-uns des critères permettant de déterminer le caractère unique d'une entreprise ; les chaînons potentiellement manquants dans la stratégie de diversité d'une entreprise peuvent se révéler tout aussi instructifs. Il est par exemple intéressant d'apprendre qu'une entreprise ayant une équipe managériale diversifiée emploie un groupe très homogène de collaborateurs, ou bien que la direction centrale d'une entreprise a pris des initiatives en matière de diversité sans en informer l'ensemble des collaborateurs, etc. Ces résultats ne doivent pas être négligés, car ils peuvent souvent alimenter des débats internes à l'encadrement ou au service des ressources humaines, qui contribueront à qualifier le travail actuellement réalisé par les entreprises en matière de diversité.

## Recommandations

Conscients des difficultés que peut poser la réalisation de la première Immersion dans la diversité, surtout pour les personnes n'ayant qu'une expérience limitée de la mise en œuvre d'une analyse qualitative de la diversité, nous avons établi une liste des recommandations les plus courantes à destination des entreprises travaillant, ou désireuses de travailler avec une politique de gestion de la diversité aux niveaux stratégique et pratique. Les recommandations s'inspirent en général des résultats du projet M+ ainsi que d'autres Immersions dans la diversité effectuées par l'Association New Dane au cours des quatre dernières années. La liste énumère quelques-unes des initiatives les plus élémentaires ou les plus ambitieuses en matière de diversité, et doit être considérée comme une source d'inspiration par les coordinateurs ICC et autres parties prenantes de la diversité réalisant leur première Immersion dans la diversité. Il convient par conséquent d'utiliser cette liste pour compléter, sans les limiter, vos propres recommandations portant sur la prochaine vague d'initiatives en matière de diversité au sein de l'entreprise étudiée.