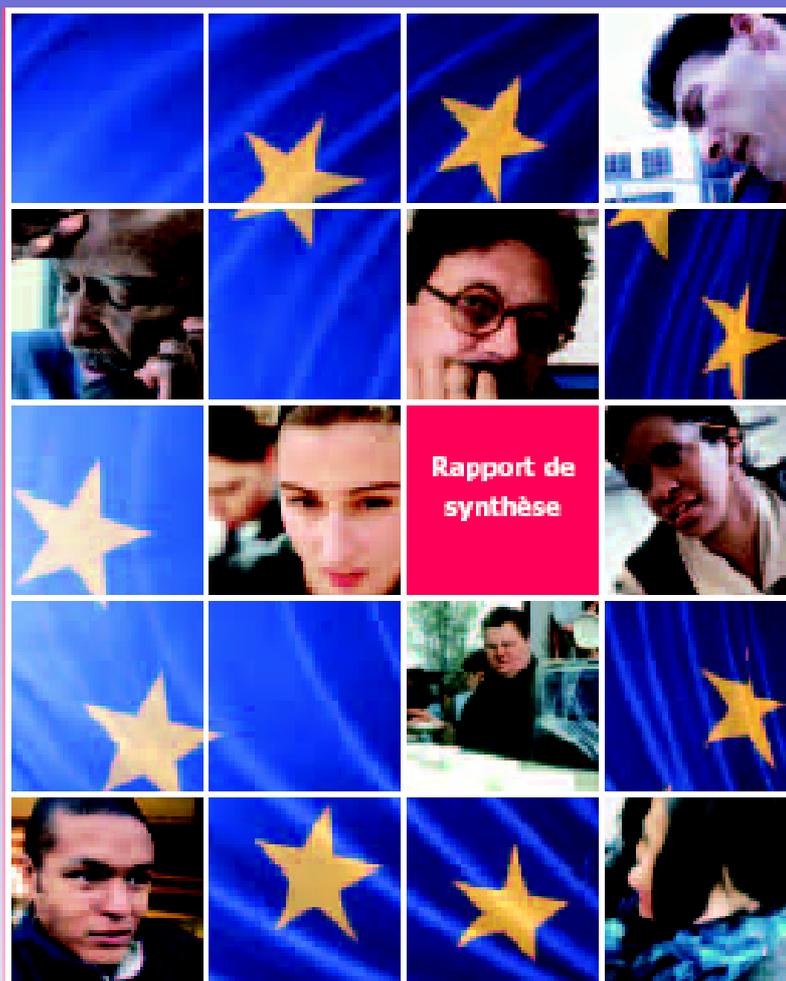


# COÛTS ET AVANTAGES DE LA DIVERSITÉ

Droits fondamentaux & antidiscrimination



Emploi & affaires sociales



Commission européenne



# **COÛTS ET AVANTAGES DE LA DIVERSITÉ**

## **Étude des méthodes et des indicateurs de mesure du rapport coût-efficacité des politiques de promotion de la diversité dans les entreprises**

### **Résumé analytique**

**Emploi & affaires sociales**

Anti-discrimination et droits sociaux fondamentaux

**Commission européenne**  
Direction générale de l'emploi, des relations industrielles  
et des affaires sociales  
Unité D.3

Manuscrit terminé en octobre 2003

Le présent rapport a été rédigé par le *Centre for Strategy and Evaluation Services* (CSES) pour le compte de la Commission européenne, avec l'appui du Programme d'action communautaire de lutte contre la discrimination.

Centre for Strategy and Evaluation Services  
PO Box 159  
Kent TN14 5WT  
Royaume-Uni

Le texte intégral du rapport est disponible en ligne, à l'adresse ci-après :

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/prog/studies\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_fr.htm)

Le contenu de la présente publication ne reflète pas nécessairement l'opinion ou le point de vue de la Commission européenne.

## VUE D'ENSEMBLE

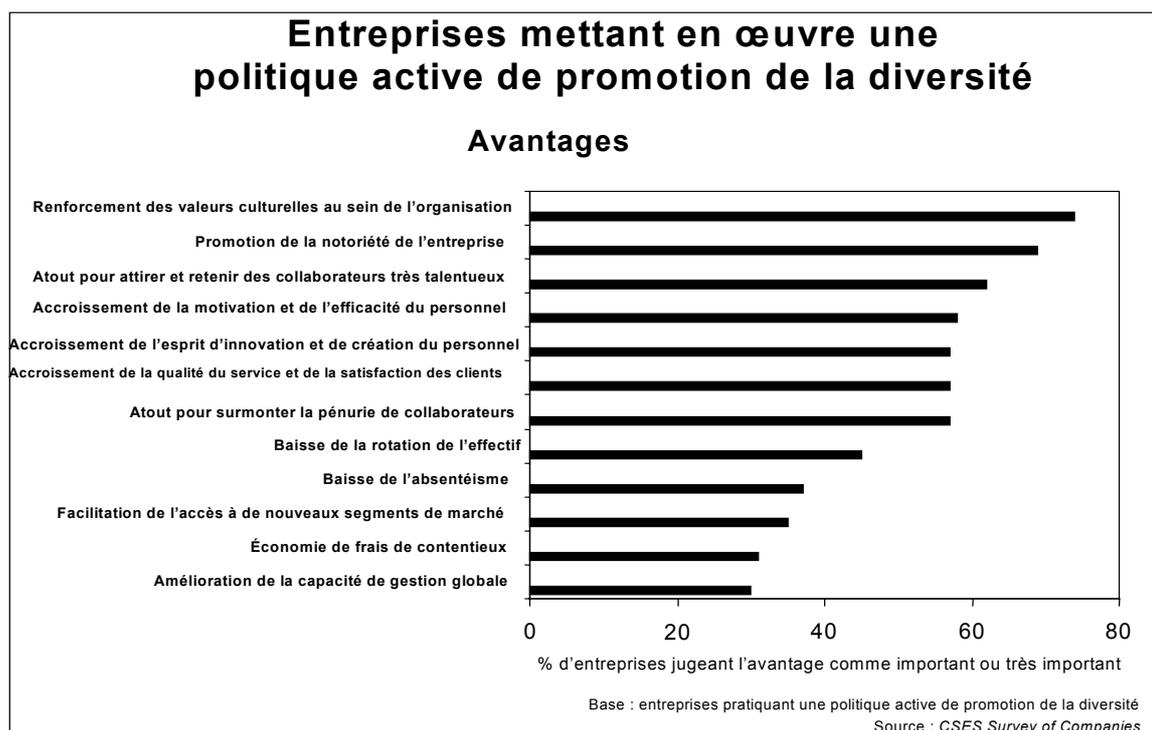
La présente étude traite de la mesure des coûts et des avantages associés aux politiques de promotion de la diversité de la main-d'œuvre, autrement dit les initiatives prises volontairement par des entreprises pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées. Ce travail a été réalisé dans le contexte, d'une part, de la mise en œuvre de nouvelles directives anti-discrimination dans l'ensemble de l'Union européenne (UE) et, d'autre part, d'un accroissement des investissements consacrés par les entreprises aux politiques de diversification de la main-d'œuvre.

Plusieurs sources d'informations ont été exploitées aux fins de la réalisation de l'étude: enquête auprès de 200 entreprises dans quatre pays de l'UE, examen d'une vaste documentation, développement de huit études de cas de programmes de diversification dans six États membres et réalisation de 48 entretiens avec des entreprises, des organisations professionnelles, des gouvernements nationaux, des organismes de promotion de l'égalité, des syndicats et des organisations non gouvernementales.

Nos conclusions sont utiles aux dirigeants d'entreprise, partenaires sociaux et décideurs pour mieux comprendre les politiques de promotion de la diversité et leur mesure. En particulier, le rapport retient plusieurs questions clés :

**1. Les entreprises mettant en œuvre une politique de diversification de la main-d'œuvre identifient des avantages importants qui renforcent la compétitivité à long terme et, dans certains cas, se traduisent aussi par une amélioration de la performance à court et moyen terme (schéma A).**

Schéma A



Il ressort de nos données que les avantages les plus importants découlant de la mise en œuvre des politiques de promotion de la diversité ont trait au renforcement du capital humain et organisationnel. Outre le capital de savoir-faire, il s'agit des principaux actifs incorporels utilisés par les entreprises dans un large éventail de secteurs pour établir un avantage concurrentiel et générer de la valeur ajoutée.

Bien entendu, la mise en œuvre d'une politique de promotion de la diversité implique des coûts. Ceux-ci incluent les coûts directs associés à l'application de la législation sur la discrimination et de programmes visant à modifier la culture d'entreprise en vue de recruter, conserver et perfectionner une main-d'œuvre diversifiée. S'y ajoutent les coûts d'opportunité liés au temps consacré par l'encadrement, et les « risques d'exécution » associés à tout programme visant à introduire des changements organisationnels majeurs.

**2. Une mesure efficace et systématique des coûts et des avantages des politiques de diversification de la main-d'œuvre est indispensable pour la viabilité des programmes existants et le développement d'arguments économiques en faveur d'un accroissement de l'investissement, notamment par les « non-utilisateurs ».**

Les entreprises de pointe mesurent les coûts et les avantages de l'investissement dans une politique de diversification de la main-d'œuvre pour plusieurs raisons: premièrement, la mesure a tendance à induire l'action («ce qui fait l'objet d'une mesure est exécuté»); deuxièmement, la bonne pratique requiert la mesure des coûts et des avantages de toutes les formes d'investissement, y compris les investissements portant sur les actifs incorporels; troisièmement, la mesure fournit une justification pour la poursuite de l'affectation de ressources (limitées); enfin, la mesure permet aux gestionnaires de tirer des leçons pour des investissements analogues dans le futur.

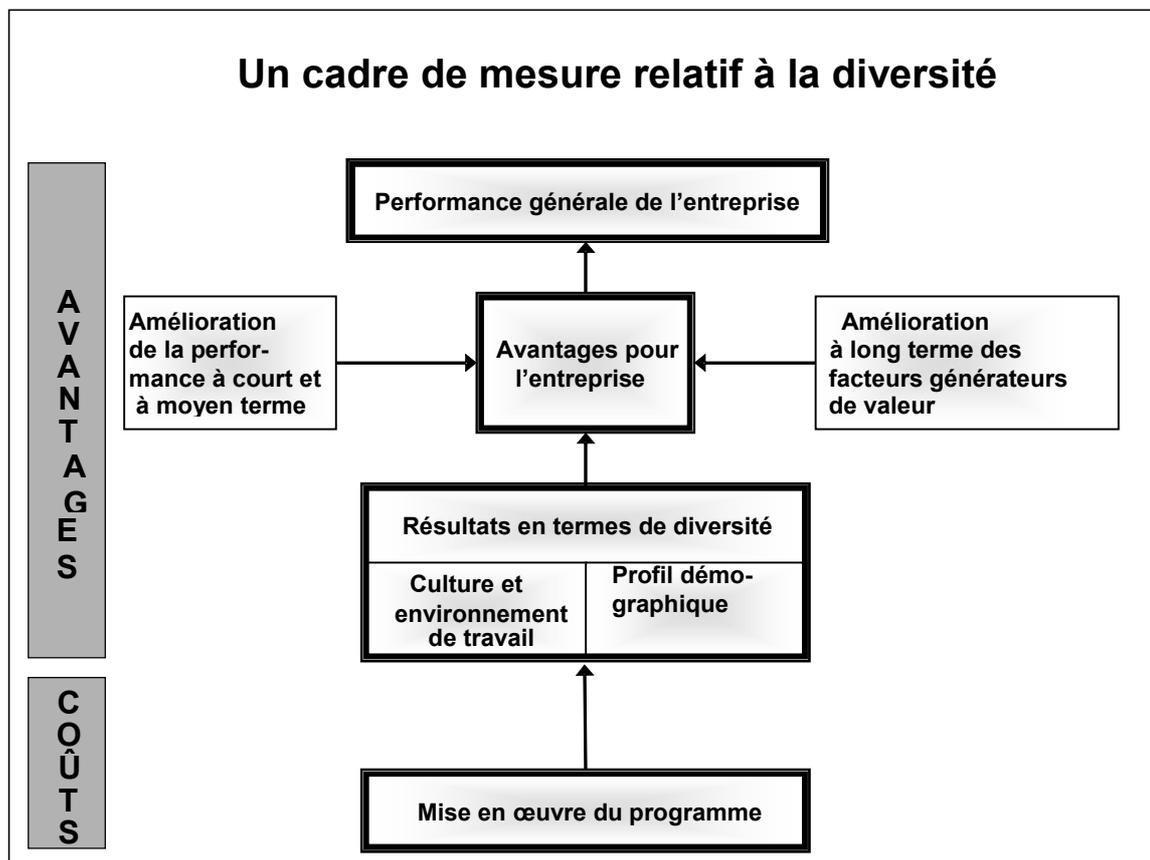
Les entreprises utilisent déjà un grand nombre d'indicateurs de coûts et d'avantages. La plupart d'entre eux sont de type qualitatif et plutôt axés sur les coûts et les «résultats intermédiaires», tels que les changements de comportement ou de profil démographique de la main-d'œuvre. Cependant, on dispose de peu de données probantes sur l'évaluation quantitative des coûts ou des avantages. Tout autant limités sont les éléments d'appréciation de la mesure systématique des coûts, avantages et résultats intermédiaires.

Nonobstant ces carences au niveau de la mesure, il est possible d'élaborer un cadre de mesure de la performance qui fournisse une méthode systématique d'identification des coûts, avantages, processus clés et résultats intermédiaires.

Cette approche modèle est basée sur des pratiques de mesure existantes, des données probantes sur les coûts et les avantages et des méthodes modernes de mesure de la performance. Elle met en évidence le bien-fondé de la mesure des investissements réalisés dans le cadre de programmes de promotion de la diversité, établit une distinction claire entre les intrants et les

différents types de résultats et oblige les entreprises à examiner avec précaution les différents types d'avantages et la manière de les mesurer. Les entreprises peuvent adopter ce cadre, indépendamment de leur type ou de leur taille. Il est possible d'adapter les indicateurs et les méthodes de mesure pour tenir compte des besoins spécifiques de chaque branche au sein d'une même structure (schéma B).

Schéma B



Source : CSES

**3. Un ensemble complexe d'obstacles limite l'ampleur de l'investissement consacré par les entreprises de l'UE à une politique de promotion de la diversité. Il s'agit notamment des restrictions juridiques à la conservation et au traitement de données sensibles, de la spécificité des attitudes culturelles nationales à l'égard de groupes sociaux particuliers, de la difficulté à transformer la culture d'une entreprise, du manque d'information des entreprises sur le contenu, les avantages, les mécanismes et la justification des politiques de promotion de la diversité. Les initiatives publiques ont un rôle important à jouer pour aider à surmonter certains de ces obstacles.**

Notre enquête pilote auprès d'entreprises révèle l'existence de deux obstacles «internes» majeurs qui limitent les investissements dans une politique de diversification de la main-d'œuvre. Il s'agit de la difficulté à faire évoluer la culture d'une entreprise et du manque d'information sur les politiques de diversification de la main-d'œuvre. Ces «lacunes d'information» incluent un

défaut d'information sur le contenu, la justification, les coûts, les avantages et les méthodes de mesure des politiques de diversification de la main-d'œuvre. La mobilisation de moyens publics aiderait grandement à combler ces carences de connaissance.

En revanche, les possibilités d'aider, par le biais d'initiatives publiques, les entreprises à mettre en œuvre efficacement un programme de changement de culture sont limitées. Les principaux problèmes que rencontrent les entreprises sont un manque d'expertise de gestion et une peur du changement chez les dirigeants et les travailleurs.

Notre examen limité du contexte socio-juridique de l'UE révèle l'existence possible d'obstacles «externes» à l'adoption d'une politique de diversification de la main-d'œuvre. Les restrictions concernant la conservation d'informations sensibles dans la plupart des pays de l'UE limitent l'efficacité des politiques de diversification de la main-d'œuvre. Elles empêchent de mesurer l'évolution du profil démographique de la main-d'œuvre, qui constitue un résultat intermédiaire et un indicateur de progrès clé. C'est le cas, notamment, pour les programmes qui visent à intégrer les personnes homosexuelles ou encore les personnes ayant une origine ethnique ou des croyances religieuses différentes.

Outre ces contraintes d'ordre juridique, des attitudes culturelles nationales à l'égard de groupes sociaux particuliers dans certains pays de l'UE peuvent limiter l'envergure des politiques de diversification de la main-d'œuvre ou en biaiser la conception.

**4. Comparés aux données disponibles pour appuyer les investissements dans d'autres formes d'actifs incorporels, les arguments économiques en faveur de l'investissement dans la diversification de la main-d'œuvre sont à l'état embryonnaire et fragmentés. Cependant, les pouvoirs publics et d'autres acteurs peuvent prendre des initiatives pour corriger ces faiblesses, en particulier en assurant une meilleure diffusion de l'expérience des entreprises qui ont investi dans une politique de promotion de la diversité.**

Le rapport retient une série de dispositions susceptibles d'être adoptées pour renforcer les arguments en faveur de l'investissement dans des programmes de diversification de la main-d'œuvre et diffuser plus largement les bonnes pratiques en la matière (voir point 9 du résumé analytique).

## **RÉSUMÉ ANALYTIQUE - TABLE DES MATIÈRES**

1. Contexte et objectifs de l'étude
2. Travail réalisé
3. Politiques de promotion de la diversité dans les entreprises
4. Avantages et coûts des politiques de promotion de la diversité
5. Mesure des coûts et des avantages des politiques de promotion de la diversité
6. Arguments économiques en faveur de la diversité
7. Obstacles à l'adoption d'une politique de promotion de la diversité
8. Conclusions
9. Recommandations

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

### 1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

De nouvelles directives communautaires établissent un cadre général pour l'égalité de traitement dans le domaine de l'emploi. Elles couvrent la discrimination directe et indirecte basée sur la race, l'origine ethnique, la religion, les croyances, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle.

Toutefois, la législation seule peut se révéler insuffisante pour garantir à l'ensemble des citoyens de l'UE l'égalité de chances au travail et, en fin de compte, un marché du travail plus équitable. Pour atteindre ces objectifs politiques généraux, des mesures complémentaires sont nécessaires pour persuader les entreprises de recruter, conserver et perfectionner une main-d'œuvre diversifiée.

Le projet a pour objet de réaliser une étude de faisabilité de la définition de méthodes et d'indicateurs de mesure des coûts et des avantages des politiques de promotion de la diversité dans les entreprises dans un contexte européen. Cette étude permettra d'évaluer l'efficacité de ces politiques et pratiques et de les diffuser.

Les indicateurs en question constituent une partie essentielle de l'argumentation économique en faveur d'une politique de diversification de la main-d'œuvre. Une bonne compréhension de cette argumentation est importante pour promouvoir la responsabilité sociale des entreprises ainsi que la non-discrimination en rapport avec la race, le handicap, la religion, les croyances, l'âge ou l'orientation sexuelle.

Les méthodes et les indicateurs proposés par l'étude pourront servir de base à des travaux pratiques complémentaires visant à mesurer l'impact des politiques de promotion de la diversité sur les entreprises et à diffuser les résultats auprès des faiseurs d'opinions et des décideurs.

### 2. TRAVAIL RÉALISÉ

Le projet a été réalisé en trois parties. La première phase a consisté en des activités préparatoires. La deuxième a inclus le gros du travail sur le terrain et la troisième et dernière phase, l'élaboration du rapport principal.

Le travail sur le terrain a été axé sur les éléments ci-après:

- identification des indicateurs (et méthodes) utilisés par les entreprises pour mesurer les coûts et les avantages des politiques de diversification de la main-d'œuvre;
- évaluation de la pertinence et de l'efficacité des indicateurs existants pour les entreprises dans le contexte européen, y compris un examen des facteurs socioculturels qui pourraient avoir des répercussions sur

l'adéquation ou la faisabilité des indicateurs existants ou engendrer des obstacles d'ordre général à l'adoption d'une politique de diversification de la main-d'œuvre dans l'UE;

- conception d'un nouveau cadre de mesure de la performance axé sur les coûts et les avantages des politiques de promotion de la diversité dans les entreprises;
- conception d'une stratégie de diffusion des informations collectées sur les coûts et les avantages des politiques de promotion de la diversité dans les entreprises auprès des principaux acteurs concernés.

Plusieurs sources d'informations ont été exploitées: examen d'une vaste documentation, enquête auprès de 200 entreprises dans quatre pays de l'UE, développement de huit études de cas de programmes de diversification dans six États membres et réalisation d'un vaste programme d'entretiens. Au total, 48 personnes ont été interrogées. Le programme a couvert 10 entreprises de grande dimension, quatre entreprises de petite dimension ainsi que des organisations professionnelles d'envergure communautaire, des universitaires, des organismes de promotion de la diversité (gouvernements, organismes de promotion de l'égalité, partenaires sociaux et organisations professionnelles dans les États membres) et des parties prenantes (organisations non gouvernementales et syndicats).

### **3. POLITIQUES DE PROMOTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES ENTREPRISES**

La «diversification de la main-d'œuvre» dans les entreprises est associée aux politiques conçues pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de groupes sociaux variés. Elle se traduit, dans certains cas, par des changements au niveau des composantes de l'effectif employé et, dans d'autres, par des changements concernant les types d'individus employés à des postes d'encadrement ou techniques spécifiques. Dans tous les cas, les politiques en question vont au-delà d'une simple observation de la législation anti-discrimination.

Cependant, il est difficile en pratique de définir une «organisation diversifiée». Il n'existe pas encore de manière largement acceptée de distinguer les entreprises qui sont «diversifiées» de celles qui ne le sont pas. Une «organisation diversifiée» est le résultat de changements majeurs dans la culture interne d'une entreprise, et il est extrêmement difficile de mesurer les changements de valeurs qui les accompagnent. De plus, toutes les entreprises ne fixent pas les mêmes objectifs à leur politique de promotion de la diversité.

Les entreprises adoptent une politique de diversification de l'effectif pour trois types de raisons: éthiques, réglementaires (démontrer le respect de la législation anti-discrimination) et économiques (générer des avantages économiques supérieurs aux coûts de mise en œuvre). Dans un certain nombre de cas, elles adoptent une politique de promotion de la diversité pour plusieurs des raisons précitées. Le présent projet se concentre uniquement sur les motivations économiques.

Les investissements dans la diversification du personnel relevant de motivations économiques interviennent en raison de changements importants concernant les marchés de produits (besoins des clients et activités des concurrents), les marchés du travail (disponibilité, qualité et valeur des salariés actuels et futurs), les marchés de capitaux (points de vue des investisseurs sur les facteurs déterminants d'un rendement de l'investissement acceptable), l'influence des pouvoirs publics (impact de la réglementation, de la législation et des pressions politiques) et les valeurs sociales d'une manière générale (attentes des citoyens quant au comportement des entreprises).

#### 4. AVANTAGES ET COÛTS DES POLITIQUES DE PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

##### 4.1. Avantages

Selon les conclusions de notre recherche, les entreprises attendent deux principaux types d'avantages économiques des investissements consacrés à une politique de diversification de la main-d'œuvre. Plus précisément, ces investissements créent des avantages économiques pour les entreprises à travers:

- **le renforcement des «facteurs générateurs de valeur» à long terme**, autrement dit les actifs corporels et incorporels qui permettent aux entreprises d'être compétitives, de générer des flux de trésorerie stables et de satisfaire leurs actionnaires. Ces facteurs incluent l'établissement d'une réputation différenciée auprès des parties prenantes et des clients clés ainsi que l'amélioration de la qualité du capital humain au sein d'une entreprise.

Les investissements consacrés à la politique de promotion de la diversité participent d'une stratégie de création de valeur à long terme par la création et le développement du capital humain et organisationnel. Avec le capital de savoir-faire, ceux-ci constituent les principaux actifs incorporels exploités par les entreprises dans un large éventail de secteurs pour se doter d'un avantage concurrentiel et créer de la valeur. Les entreprises de pointe reconnaissent qu'il n'existe pas de simples relations «de cause à effet» entre le renforcement de ces facteurs, l'amélioration de la compétitivité et la création de valeur. Elles pensent toutefois que, ensemble, ces facteurs ont un effet indirect considérable sur leur compétitivité à long terme;

- **la création de possibilités d'amélioration des flux de trésorerie à court et moyen terme**, par exemple en réduisant les coûts, en palliant les pénuries de main-d'œuvre, en pénétrant de nouveaux marchés et en améliorant la performance sur les marchés existants. Ces avantages sont également désignés sous le terme de "retour sur investissement".

En raison de leur nature, bon nombre de ces avantages sont plus simples à mesurer et peuvent, dans certains cas, être reliés aux investissements en faveur de la diversité. Cependant, la plupart des avantages en question sont «spécifiques au contexte», c'est-à-dire qu'ils dépendent de la stratégie et de la position sur le marché d'une entreprise donnée.

La difficulté de lier avantages pour l'entreprise et investissements dans la diversité est une autre question importante. Même en ce qui concerne l'amélioration des flux de trésorerie à court et moyen terme, la politique de promotion de la diversité ne sera probablement qu'un des facteurs ayant contribué à améliorer la performance.

## 4.2. Coûts

Les entreprises encourent quatre types de coûts supplémentaires lorsqu'elles investissent dans une politique de diversification de la main-d'œuvre:

- **coûts liés à l'observation des dispositions juridiques:** les coûts potentiels concernent notamment le système d'archivage de données, la formation du personnel et la diffusion des nouvelles politiques. Toutefois, l'ampleur de ces coûts pour une entreprise particulière est influencée par l'échelle et la nature des procédures internes existantes et des obligations légales en vigueur;
- **coûts directs de la diversification:** les principaux coûts directs concernent le personnel spécialisé, l'éducation et la formation, les moyens matériels et l'appui, l'aménagement des conditions de travail et les avantages accordés au personnel, la communication, les politiques d'emploi et les processus de suivi et d'établissement de rapports. Certains de ces coûts sont uniques ou à court terme, mais la plupart sont des coûts récurrents ou à long terme;
- **coûts d'opportunité liés à la diversification:** les coûts d'opportunité représentent la perte d'avantages due au fait que des ressources limitées ne peuvent pas être affectées à d'autres activités productives. Ces coûts couvrent notamment le temps consacré par l'encadrement supérieur, le temps consacré par l'encadrement fonctionnel et les contraintes pour la productivité;
- **risques liés la diversification:** de nombreux programmes conçus pour faire évoluer une culture d'entreprise se révèlent plus longs à mettre en œuvre que prévu ou échouent complètement. Ce «risque d'exécution» est largement compris par les entreprises. Une politique viable de promotion de la diversité est le résultat d'un changement réussi de la culture d'entreprise.

## 5. MESURE DES COÛTS ET DES AVANTAGES DES POLITIQUES DE PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

### 5.1. Cadre de mesure de la performance

Les entreprises mesurent les coûts et les avantages des investissements consacrés à une politique de diversification de la main-d'œuvre pour plusieurs raisons: premièrement, la mesure a tendance à induire l'action; deuxièmement, les programmes en question représentent des investissements; troisièmement, la mesure justifie l'affectation des ressources (limitées); enfin, la mesure permet aux gestionnaires de tirer des leçons pour des investissements analogues dans le futur.

Actuellement, la mesure des coûts et des avantages des politiques de promotion de la diversité a tendance à se concentrer sur deux aspects: les activités visant à mettre en œuvre la politique de diversification de la main-d'œuvre et les résultats intermédiaires de ces activités, par exemple les changements du profil démographique de la main-d'œuvre. Il ne semble guère exister de mesure holistique systématique des coûts ou des avantages.

Même si la plupart des systèmes actuels de mesure de l'impact des politiques de promotion de la diversité ont une perspective limitée, il est possible de bâtir un «modèle» de ce à quoi pourrait ressembler une approche plus rigoureuse et systématique. Sur la base de notre connaissance des types d'avantages que les politiques de promotion de la diversité peuvent offrir, et compte tenu des méthodes modernes de mesure de la performance et des pratiques de mesure utilisées dans les entreprises de pointe, nous avons conçu et proposé un cadre de mesure de la performance.

L'approche «modèle» comporte trois volets importants:

- **mise en œuvre du programme:** dans ce cas-ci, la mesure porte sur les dispositions prises par les entreprises pour faciliter l'évolution de leur culture et supprimer les obstacles tels que la discrimination indirecte. Les dispositions en question consistent en une combinaison d'intrants et de processus. Cette partie du cadre de mesure tend à mesurer les activités et les coûts;
- **résultats en termes de diversité:** il s'agit des *résultats intermédiaires* des dispositions adoptées pour mettre en œuvre une politique de diversification de la main-d'œuvre. À ce titre, dans cette partie du modèle, les résultats ne génèrent pas d'avantages pour l'entreprise mais constituent une étape à franchir avant que des avantages puissent se matérialiser. Importante pour apprécier les progrès, la mesure des résultats intermédiaires est également cohérente avec les mesures modernes de la performance et les pratiques de mesure existantes;
- **avantages pour l'entreprise:** cette partie du modèle évalue l'impact pour l'entreprise de l'investissement consacré à une politique de

diversification de la main-d'œuvre. Notre cadre est basé sur les types d'avantages que les entreprises attendent de la diversité. Les améliorations à court et moyen terme de la performance de l'entreprise sont mesurées en termes de résultats opérationnels plutôt que de résultats globaux de l'entreprise. Les améliorations relatives aux actifs incorporels, en revanche, font l'objet de mesures plus stratégiques.

## 5.2. Indicateurs de coûts et d'avantages

Un large éventail d'indicateurs sont soit utilisés actuellement soit, sur la base de pratiques ayant cours dans des entreprises, susceptibles d'être utilisés (voir encadré 1).

Encadré 1

<b>Couverture des indicateurs de coûts et d'avantages</b>
<p><b>Mise en œuvre du programme:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• engagement de l'encadrement supérieur ;</li> <li>• stratégie et plan de promotion de la diversité ;</li> <li>• politiques organisationnelles;</li> <li>• avantages divers octroyés aux salarié ;</li> <li>• stimulants pour l'encadrement;</li> <li>• structures d'organisation;</li> <li>• processus d'établissement de rapports (suivi et évaluation);</li> <li>• communication;</li> <li>• réseaux d'appui;</li> <li>• éducation et formation;</li> <li>• pertes de productivité.</li> </ul> <p><b>Résultats en termes de diversité:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• profil démographique («représentativité») de la main-d'œuvre;</li> <li>• culture de l'entreprise/environnement de travail.</li> </ul> <p><b>Avantages pour l'entreprise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• réduction des coûts;</li> <li>• réponse aux pénuries de main-d'œuvre;</li> <li>• accès à de nouveaux marchés;</li> <li>• amélioration de la performance sur les marchés existants;</li> <li>• accès aux talents;</li> <li>• capacité de gestion globale;</li> <li>• innovation et créativité;</li> <li>• réputation auprès des pouvoirs publics et autres parties prenantes;</li> <li>• image sur le marché;</li> <li>• valeurs culturelles.</li> </ul> <p><i>Source : CSES</i></p>

## 6. ARGUMENTS ÉCONOMIQUES EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ

Le terme «arguments économiques» désigne l'exposé des données nécessaires pour convaincre les entreprises d'envisager un investissement dans des actifs, qu'ils soient corporels ou incorporels.

La mise en œuvre d'une politique de diversification de la main-d'œuvre constitue une forme d'investissement dans des actifs incorporels, en particulier le capital organisationnel et humain. Un examen des arguments économiques ayant trait à d'autres types d'actifs incorporels révèle qu'une argumentation persuasive et crédible en faveur de l'investissement doit reposer sur quatre types de données probantes concernant les coûts et les avantages: «témoignages» (avis émis publiquement par des faiseurs d'opinions dans la communauté des entreprises), études de cas, enquêtes auprès d'entreprises et recherche empirique.

Il est important de s'appuyer sur plusieurs formes de données en raison des caractéristiques structurelles des actifs incorporels («retombées», absence de marché, etc.) et, partant, de la nature de leur impact sur la performance économique des entreprises.

Les arguments économiques en faveur des investissements dans la diversification de la main-d'œuvre sont plus fragmentés et à un stade de développement moins avancé que les autres formes d'actifs incorporels, même s'ils sont plus développés aux États-Unis et au Canada qu'en Europe. Cela tient à plusieurs raisons:

- une quantification des coûts et des avantages visant à obtenir une analyse classique du rapport coût-efficacité est difficile. Nombre d'avantages sont soit très spécifiques au contexte, soit difficiles à mesurer;
- la mesure de la «diversité» au niveau de l'entreprise est plus malaisée que celle des autres types d'actifs incorporels. La diversité est le résultat d'un processus de changement de culture et non pas un intrant dans d'autres processus;
- les entreprises de l'UE qui choisissent de consacrer des investissements à une politique de promotion de la diversité au lieu d'observer simplement la législation sont relativement peu nombreuses;
- comme pour toutes les formes d'investissement dans le capital humain, il existe d'importantes lacunes dans la connaissance du phénomène, dues aux insuffisances des normes obligatoires d'information comptable.

Malgré ces difficultés, les arguments économiques en faveur de l'investissement dans une politique de promotion de la diversité sont en train de se développer. Ses principaux atouts résident dans son lien avec les investissements consacrés au capital humain et les témoignages d'un petit nombre d'entreprises européennes de pointe. En outre, des données concernant d'autres formes d'actifs incorporels indiquent que des progrès

sont possibles. Par exemple, des travaux sont en cours pour examiner l'élaboration de normes communes d'information relatives au capital humain.

## 7. OBSTACLES À L'ADOPTION D'UNE POLITIQUE DE PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

Comme pour les autres types d'investissement dans de nouvelles politiques des ressources humaines, il existe deux catégories d'obstacles à la mise en œuvre d'une politique de diversification de la main-d'œuvre: les obstacles internes (spécifiques aux différentes entreprises) et les obstacles externes (découlant des structures institutionnelles, des cultures/des attitudes et des facteurs réglementaires).

### 7.1. Obstacles internes

Dans le contexte de notre enquête, les entreprises n'ayant pas investi dans une politique de diversification de la main-d'œuvre justifient cet état de fait par trois types de raisons. Premièrement, il existe un manque d'information sur ces politiques et les avantages qui s'y rattachent. Deuxièmement, il existe une perception selon laquelle une politique de promotion de la diversité n'est pas nécessaire pour répondre aux attentes des salariés (actuels ou potentiels), des clients ou du grand public. Enfin, les pouvoirs publics et les investisseurs n'exercent pas de pression dans ce sens.

Pour compléter ce tableau, nous avons demandé aux entreprises ayant adopté un programme de promotion de la diversité d'indiquer les principaux problèmes rencontrés durant sa mise en œuvre. Elles ont cité la difficulté à modifier la culture existante de l'organisation, le manque d'expertise ou d'expérience interne, le manque de compréhension des avantages découlant d'une diversification de la main-d'œuvre pour l'entreprise et la difficulté à quantifier les avantages pour soutenir l'effort d'investissement.

### 7.2. Obstacles externes

Notre recherche a identifié trois types d'obstacles externes importants:

- **les restrictions juridiques à la détention de données sensibles:** les restrictions fixées par les États membres en matière de conservation de «données sensibles» sur les salariés (fondées en partie sur des interprétations nationales restrictives de la directive communautaire relative à la protection des données) rendent impossible la collecte de données sur l'origine ethnique, les croyances religieuses ou l'orientation sexuelle dans la plupart des pays. Cela limite la capacité des entreprises à mesurer l'évolution du profil démographique de la main-d'œuvre, qui constituent un aspect très important des «résultats intermédiaires». De telles restrictions sont susceptibles de fausser la nature des investissements consacrés par les entreprises à la diversification;

- **les lacunes historiques dans la législation anti-discrimination:** la législation anti-discrimination représente un volet important du cadre socio-juridique national dans lequel les entreprises agissent. Elle interdit les pratiques inacceptables en matière d'emploi et «signale» aux entreprises les changements importants dans les valeurs sociales. Notre enquête et des études de cas montrent qu'elle peut également, dans certaines entreprises, déclencher un investissement dans un programme de promotion de la diversité. Toutefois, à l'heure actuelle, seul un nombre limité de pays disposent d'une législation visant explicitement à prévenir la discrimination dans le domaine de l'emploi sur la base de l'orientation sexuelle ou de l'âge;
- **la spécificité des attitudes sociales et des valeurs culturelles nationales:** il ressort de notre enquête que les facteurs sociaux peuvent influencer la portée et la nature des politiques de promotion de la diversité adoptées par les entreprises, en particulier les PME. L'impact potentiel de la spécificité des réactions nationales à l'origine ethnique en est un bon exemple.

## 8. CONCLUSIONS

Les conclusions majeures sont les suivantes:

- l'argumentation économique en faveur de l'investissement dans la diversité de la main-d'œuvre est à l'état embryonnaire. Elle est également fragmentée;
- les pouvoirs publics et les autres acteurs peuvent prendre des initiatives pour pallier certaines faiblesses de cette argumentation, notamment en fournissant davantage d'informations sur l'expérience des entreprises qui ont investi dans une politique de promotion de la diversité;
- malgré les faiblesses actuelles, une argumentation économique potentiellement solide en faveur de l'investissement dans une politique de diversification de la main-d'œuvre est en train d'émerger;
- bien que les entreprises utilisent déjà un grand nombre d'indicateurs relatifs aux coûts et aux avantages, ceux-ci sont généralement de nature qualitative et sont pour la plupart axés sur les coûts et les «résultats intermédiaires» (comme les changements d'attitude ou l'évolution du profil démographique de la main-d'œuvre);
- on a commencé à surmonter ces problèmes pour des types d'actifs incorporels analogues, tels que les investissements dans le capital humain, à travers le développement d'une combinaison de différents types d'éléments: témoignages d'entreprises, études de cas, études universitaires et enquêtes auprès d'entreprises;

- nonobstant ces problèmes concernant la mesure, il est possible de bâtir un «modèle» de mesure de la performance offrant une méthode d'identification systématique des coûts, des avantages et des processus clés;
- aujourd'hui, en Europe, il est probable que seul un petit nombre d'entreprises pionnières consacrent des investissements à une politique de promotion de la diversité durable;
- notre enquête pilote auprès d'entreprises indique qu'il existe deux obstacles «internes» majeurs à l'investissement dans une politique de diversification de la main-d'œuvre. Il s'agit, d'une part, de la difficulté à faire évoluer la culture d'une entreprise et, d'autre part, du manque d'information sur les politiques de diversification de la main-d'œuvre;
- notre examen limité du contexte socio-juridique de l'UE révèle l'existence probable d'obstacles «externes» à l'adoption d'une politique de diversification de la main-d'œuvre, notamment les restrictions à la conservation de données sensibles dans la plupart des pays de l'UE;
- une diffusion effective des conclusions du rapport peut grandement contribuer à corriger le manque d'information sur les politiques de promotion de la diversité au sein des entreprises de toute taille.

## **9. RECOMMANDATIONS**

Sur la base de notre recherche, nous avons identifié quelques recommandations dans deux domaines: la diffusion des conclusions de la recherche et l'adoption éventuelle d'initiatives publiques pour améliorer l'argumentation économique en faveur de l'investissement dans une politique de diversification.

Notre enquête auprès d'entreprises nous a permis d'identifier les actions décrites ci-dessous, qui pourraient être mises en œuvre pour améliorer les éléments étayant les arguments économiques en faveur de l'investissement dans la diversité et pour promouvoir ce type d'investissement:

- élaboration d'un recueil d'études de cas;
- appui à un réseau de projets de démonstration au sein de l'UE, basé sur des entreprises de pointe de différents secteurs et de tailles différentes;
- investissement dans des enquêtes périodiques auprès d'entreprises de l'UE en vue de mettre en exergue le degré de pénétration des politiques de promotion de la diversité, les obstacles à leur adoption ainsi que les coûts et les avantages qui y sont liés;

- soutien à un réseau d'organisations promouvant la diversité dans l'UE en vue de partager les bonnes pratiques et d'assurer une diffusion optimale des résultats des recherches financées par l'UE;
- appui aux études nationales visant à établir des liens entre les investissements dans la diversification et les avantages pour les entreprises;
- appui à des conférences à l'échelle communautaire mettant en lumière les avantages de la diversité de la main-d'œuvre pour les entreprises de différentes tailles. Ces manifestations seraient organisées conjointement avec les partenaires sociaux et d'autres organisations professionnelles concernées;
- diffusion d'informations sur les avantages liés aux politiques de diversification de la main-d'œuvre;
- développement de réseaux formels et informels visant à partager des informations sur les coûts et les avantages des politiques de diversification de la main-d'œuvre ainsi que sur les méthodes de mesure;
- élaboration de programmes destinés à développer de nouveaux instruments pour mesurer les avantages des programmes de diversification de la main-d'œuvre.



Vous pouvez obtenir de plus amples informations concernant  
« Droits fondamentaux & anti-discrimination » à l'adresse suivante:

Commission européenne  
Direction Générale Emploi et affaires sociales  
Unité D.3  
B -1049 Bruxelles

Ou consulter nos sites Internet à l'adresse suivante:

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/index\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_fr.htm)

[www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)