



HAL
open science

L'heptagone de la diversité : dynamiques stratégiques et jeux d'acteurs dans la conduite d'une politique de diversité

Maria Giuseppina Bruna

► To cite this version:

Maria Giuseppina Bruna. L'heptagone de la diversité : dynamiques stratégiques et jeux d'acteurs dans la conduite d'une politique de diversité. *Management & sciences sociales*, 2014, *Performance et entreprise responsable*, 17, pp.69-86. hal-01875045

HAL Id: hal-01875045

<https://hal.science/hal-01875045>

Submitted on 16 Sep 2018

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

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

Copyright

L'heptagone de la diversité : dynamiques stratégiques et jeux d'acteurs dans la conduite d'une politique de diversité

Maria Giuseppina Bruna

ISTEC Business School (Paris) / Chaire « Management et Diversité » de Dauphine
m.bruna@istec.fr et maria-giuseppina.bruna@dauphine.fr

Irréductible à une mode managériale, la conduite d'une politique de diversité en entreprise peut être appréhendée comme un processus de changement orienté vers la transformation du patrimoine discursif de l'organisation, l'objectivation de ses normes et programmes, la modernisation de ses pratiques managériales et, en bout de chaîne, la refonte de sa culture d'entreprise. Or, nulle politique de diversité ne saurait être imposée par décision unilatérale de la direction. D'où la nécessité d'interroger le système socio-organisationnel dans lequel s'insère sa conduite.

C'est pourquoi cet article se propose de décrire les jeux stratégiques, les rapports de pouvoir et les dynamiques de concurrence liant sept catégories de parties prenantes internes particulièrement engagées dans la démarche diversité : les parrains, les missionnaires, les promoteurs, les pourfendeurs, les acteurs modaux, les contributeurs techniques ou volontaires et les réseaux de bénéficiaires. L'article mobilise un corpus empirique de 35 entretiens et 15 conversations avec des acteurs diversité de grandes entreprises françaises et 10 mini-études de cas, qu'il analyse à la croisée d'une lecture institutionnaliste, d'une perspective régulationniste et d'une approche néo-structurale. Notre investigation accouche d'une modélisation (« heptagone des acteurs diversité ») à visée heuristique et d'aide au pilotage.

Mots-clés : politiques de diversité, changement organisationnel, analyse stratégique, jeux d'acteurs.

Introduction

Irréductible à une mode managériale ou à un conglomérat d'initiatives superficielles, sporadiques ou éparées, la conduite d'une politique de diversité en

entreprise peut être appréhendée comme un processus de changement (Cornet et Warland, 2008b). Le caractère transformationnel d'une telle démarche dépend de sa capacité à faire évoluer le patrimoine discursif de l'organisation

(formulation d'engagements pro-diversité, déploiement de campagnes de communication et de formation *diversité*), à réaliser une neutralisation et une objectivation de ses normes et programmes (dans les domaines RH/management, commercialisation/vente, communication et marketing, relation-fournisseurs...), à impulser une modernisation de ses pratiques managériales et, en bout de chaîne, à provoquer une refonte de son corpus axiologique (conversion de la culture d'entreprise en clé *diversité* ; Chanlat, 2000 ; Özbilgin et Tatli, 2008 ; Peretti, 2012 ; Bruna, 2013a,b, 2014b). S'inscrivant dans une perspective stratégique, le déploiement d'une *diversity policy* peut renforcer la légitimité d'une entreprise (au sens de Suchman, 1995 ; voir Barth, 2007 ; Bruna, 2013b; Bruna & Chanlat, 2014), en ce qu'il peut constituer à la fois une réaction à des considérations éthiques et des contraintes juridiques (légitimité morale), une réponse à des calculs économiques (légitimité pragmatique) et une tentative de se conformer aux attentes culturelles des parties prenantes (légitimité cognitive).

Or, tout comme l'État ne peut être réformé par décret (Crozier, 1979), nulle politique de diversité ne saurait être imposée par décision unilatérale de la direction. D'où la nécessité d'interroger le système socio-organisationnel dans lequel s'insère sa conduite ainsi que les jeux d'acteurs qui en entourent la mise en œuvre. Si une *diversity policy*, à la manière de toute démarche de RSE, peut être vue comme un processus de construction sociale auquel participent de nombreuses parties prenantes, internes et externes (Cornet & El Abboubi, 2010 ; El Abboubi *et al.*, 2012 , voir aussi Cornet & Walrand, 2008a,b; Terramorsi *et al.*, 2009 ; ORSE, 2011 ; Peretti, 2012 ; Delpuech, 2013 ; Bruna, 2013b), il convient de se pencher sur les perceptions et les représentations, les intérêts et les stratégies, les jeux de positionnement et les dynamiques interactionnelles de ses principaux acteurs. Il s'agit là de cerner les catégories de parties prenantes internes jouant un rôle moteur

dans le lancement, la poursuite (promotion, coordination, déploiement) ou la déstabilisation (blocage, freinage) de la démarche. Ces « entrepreneurs » (dans l'acception sociologique du terme) jouent, en effet, un rôle central dans son portage que, nous entendons, à la manière de Bruna & Chanlat (2014 :2), comme « *l'ensemble des processus sociaux et organisationnels qui entourent l'impulsion, l'élaboration, le pilotage et le déploiement d'une politique de diversité, depuis sa fabrication stratégique jusqu'à son évaluation, en passant par sa mise en œuvre opérationnelle. Reposant sur un jeu d'acteurs, la conduite d'une politique diversité est traversée par des dynamiques complexes de régulation sociale et d'apprentissage collectif* ».

Cet article se propose de décrire le système d'interactions à l'œuvre dans le déploiement d'une *diversity policy* comme le théâtre de jeux stratégiques, de rapports de pouvoir et de dynamiques de concurrence pour les ressources (matérielles, statutaires et symboliques) entre sept catégories de parties prenantes internes engagées dans la démarche : les *parrains*, les *missionnaires*, les *promoteurs*, les *pourfendeurs*, les *acteurs modaux*, les *contributeurs techniques* ou *volontaires* et les *réseaux de bénéficiaires*. Ces groupes d'acteurs engagés dans la démarche diversité n'affichent pas moins une composition hétérogène et variant avec le temps. D'où des évolutions, des hésitations et des contradictions dans leur manière de percevoir, appréhender et traiter la « question organisationnelle de la diversité ». Notre investigation accouche d'une modélisation (« heptagone des acteurs *diversité* ») qui se configure comme un système d'« idéaux-types » (au sens webérien du terme) construits par ordonnancement, systématisation, synthèse et montée en généralité de traits catégoriels saillants et récurrents, identifiés au cours des enquêtes de terrain.

D'un point de vue théorique, l'analyse du système de jeu liant ces catégories d'acteurs

s'appuie sur les acquis de l'analyse stratégique crozérienne, de la théorie de la régulation sociale reynaudienne, de la socio-dynamique de l'innovation ainsi que de la sociologie néostructurale (voir Crozier et

Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1997 ; Babeau et Chanlat, 2008 ; Alter, 2005 ; Lazega *et al.*, 2008). Reposant sur une généralisation critique du prisme du *processus créateur défini* par Alter (2005, 2003) et son

Figure 1

Présentation de l' « enquête exploratoire principale »

Enquête exploratoire principale	
Objectif	<p>Cerner les enjeux stratégiques et les défis motivationnels poussant une entreprise à engager une démarche <i>diversité</i> (« pourquoi ») et analyser la phénoménologie et jeux d'acteurs inhérents au déploiement d'un <i>diversity policy</i> (« comment » d'une politique de diversité), dans le cas d'organisations hexagonales ayant engagé, à partir du tournant 2005/2006, une démarche pro-diversité.</p> <p>Conformément au « guide d'entretien », les échanges ont porté, plus spécifiquement, sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les piliers (discursifs, normatifs, programmatiques et processuels, praxistiques), aux logiques inspiratrices (économiques et sociales, Cornet & Warland, 2008a,b), aux chantiers prioritaires et publics privilégiés par ces politiques <i>diversité</i>, • la cartographie des acteurs engagés dans la mise en œuvre d'une politique <i>diversité</i> ainsi qu'au décryptage (dynamique) de leurs jeux de rôle, • les résistances ayant heurté la mise en œuvre de la politique et aux mécanismes sociaux (dynamiques régulatoires) en ayant permis le dépassement, • les facteurs de « réussite » ou d'« échec » de ses démarches, appréhendés du point de vue de leurs principaux promoteurs, • la « performance » d'une politique de diversité, en termes d'impact transformatif sur le patrimoine de discours, normes et pratiques de l'entreprise.
Echantillon	<p>35 personnalités dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 21 responsables ou directeurs <i>diversité</i>, DRH ou spécialistes en RSE dans de grandes entreprises françaises publiques et privées engagées en faveur de la diversité [76% de femmes ; 24% d'hommes 100% de niveau hiérarchique cadre ou cadre supérieur ; Tranche d'âge moyenne : 46-55ans], • 10 experts professionnels de la question de la diversité et de l'inclusion (cabinets de conseil, associations spécialisées, organismes patronaux et professionnels, syndicats) [30% de femmes ; 70% d'hommes ; 100% de niveau direction régionale ou générale ; Tranche d'âge moyenne : 46,5 – 55,5 ans], • 4 responsables politiques et experts institutionnels [50% de femmes ; 50% d'hommes ; 100% de niveau cadre ; Tranche d'âge moyenne : Tranche d'âge moyenne : 39-49 ans]. <p>Il convient de préciser que plusieurs personnalités de notre échantillon recouvrent ou ont recouvert plusieurs fonctions en parallèle (professionnelles et associatives, et/ou politiques et/ou syndicales) peuvent ainsi se prévaloir d'une poly-légitimité en matière de traitement de la thématique de la diversité</p>
Type de sources	Directes déclaratives
Type de données	Qualitatives
Mode de récolte des données	35 Entretiens semi-directifs et 15 « conversations informelles » menées afin d'étoffer le corpus.
Mode de capitalisation des données :	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de note systématique (suivie d'une saisie informatique) de l'ensemble des « entretiens » et des « conversations informelles », • Décryptage et retranscription des entretiens dont l'enregistrement a été autorisé.
Mode d'exploitation des données qualitatives recueillies :	<ul style="list-style-type: none"> • Classement des extraits d'entretiens par thèmes, en rapport aux sujets ciblés par le guide d'entretien : <ul style="list-style-type: none"> • enjeux stratégiques et défis motivationnels poussant une organisation à engager une démarche <i>diversité</i>, • phénoménologie et jeux d'acteurs inhérents à la conduite d'une <i>diversity policy</i>. • Analyse du corps textuel, dans sa globalité, par thèmes ainsi que par croisement de thèmes, et mobilisation des résultats-clés observés pour éclairer l'analyse scientifique, • Mobilisation de <i>verbatim</i>s représentatifs d'opinions largement partagées par les interviewés.
Période de récolte des données	Enquête menée principalement de début janvier 2010 à fin décembre 2011. Entretiens complémentaires de début janvier 2012 à début 2013.

adaptation au cas des démarches *diversité* en entreprise, le modèle du *processus de changement organisationnel patronné* élaboré par Bruna (2013a,b ; 2014b) sert de soubassement à l'exploration des jeux d'acteurs, des processus de régulation sociale et des dynamiques d'apprentissage qui ponctuent la phénoménologie d'une *diversity policy*.

La communication s'appuie sur une « enquête exploratoire principale » constituée de trente-cinq entretiens avec des acteurs engagés dans le portage de politiques diversité dans de grandes organisations françaises. Ce corpus de données se double

de quinze conversations informelles avec certains de ces acteurs.

Des informations supplémentaires sont issues d'une « enquête exploratoire complémentaire par entreprises » qui visait à cerner les enjeux motivationnels, les dynamiques socio-organisationnelles et l'impact des politiques de diversité mises en œuvre par de grandes firmes hexagonales.

Des éléments tirés d'études de cas récentes ou en cours (2013-2015) centrées sur le rôle des réseaux affinitaires dans la mise en œuvre des politiques de diversité viennent compléter le corpus empirique.

Figure 2

Présentation de « l'enquête exploratoire complémentaire par entreprises »

Enquête exploratoire complémentaire « par entreprises »	
Objectif	Cerner les piliers, les logiques inspiratrices, les chantiers prioritaires des politiques <i>diversité</i> des entreprises françaises étudiées, les enjeux stratégiques auxquels elles sont censées répondre, les résistances auxquelles elles sont confrontées, leurs facteurs de « réussite » ou d'« échec » et leur impact organisationnel (lien « diversité »/« performance », renouveau discursif, normatif, praxistique, refonte du patrimoine axiologique de l'entreprise...).
Echantillon	<p>10 entreprises étudiées, de manière exploratoire, quant aux axes-clés de leur politique <i>diversité</i>, aux enjeux motivationnels les ayant enjointés à agir, aux dynamiques socio-organisationnelles ayant accompagné, retardé ou freiné leur mise en œuvre. La <i>diversity policy</i> de chacune de ces entreprises a été observée à l'aune de ses rapports d'activité et des interventions de leurs principaux promoteurs internes dans des événements publics ou semi-publics (avec actes, CR, vidéo ou web-restitution).</p> <p>La fréquentation de ces entreprises a été facilitée par leur appartenance à des instances de recherche (Chaire « Management et Diversité » de Dauphine), à des Associations et Clubs Professionnels (Observatoire Social International, AFMD, FACE):</p> <ul style="list-style-type: none"> - GDF Suez - La Macif - IBM - France-Télévision - L'Oréal - Dégremont - Malakoff Médéric - ACCOR - Coca-Cola France - SNCF.
Type de sources	<ul style="list-style-type: none"> • Déclaratives (conversations informelles, observation participante, participation observante,) • Publiques (<i>reporting</i>, actes, CR et vidéo relatives à la politique de diversité)
Type de données	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitatives • Textuelles-qualitatives (traitement qualitatif)
Mode de récolte des données	<ul style="list-style-type: none"> • Conversations informelles, observation participante et participation observante, • Analyse de rapports d'activité, CR et vidéo relatives à la politique de diversité
Période de récolte des données	Enquête menée principalement de début janvier 2010 à mi-mai 2012.

Les parrains de la politique diversité : acteurs-pivots de l'endogénéisation et de la managérialisation d'une contrainte exogène

Se plaçant au sommet de la pyramide hiérarchique, le dirigeant et, par élargissement, la direction générale, constituent des acteurs-pivots d'une politique *diversité* (Cornet et Warland, 2008a,b). Détenant le pouvoir et les ressources nécessaires à son implémentation, ils sont appelés à en devenir les *parrains*. Et ce, car leur appartiennent : l'arbitrage d'opportunité (coûts/avantages) présidant à la décision d'initier (ou non) la démarche, sa légitimation discursive (engagement *diversité*), la définition de ses orientations générales et le choix des moyens dédiés à sa traduction opérationnelle, à commencer par la nomination (ou non) d'une équipe *diversité* (Tatli et Özbilgin, 2009 ; Bruna, 2013a,b)¹. De leur adhésion au projet diversité et de leur implication (effective ou de façade, permanente ou intermittente) dans les initiatives qui en découlent dépendent la consécration symbolique de la démarche, son « instrumentation » (création, positionnement hiérarchique et dotation de l'équipe diversité...) et donc sa « réussite » (Barth et Falcoz, 2007 ; Peretti, 2012).

L'engagement du dirigeant et de son CODIR/COMEX est d'autant plus important que, malgré la forte publicisation dont jouit la « question de la diversité » depuis la seconde moitié des années 2000 (Bébéar, 2004 ; Blivet, 2004 ; Sabeg et Méhaignerie, 2004 ; Point, 2006 ; Peretti, 2007 ; Cornet et Warland, 2008a ; Bereni, 2009 ; Bruna, 2011 ; Chanlat *et al.*, 2013), la mise en œuvre d'une telle politique ne va pas de soi. Pratiquant une rhétorique de la diversité, les dirigeants et, par élargissement, le top-management participent à légitimer la démarche de diversité, faisant d'elle un levier de distinction (a *minima* discursive) de l'entreprise. Bien qu'ils cèdent souvent à un « habillage volontariste de l'obligatoire », ils

contribuent à poser la « diversité » en enjeu organisationnel légitime et à l'ériger en authentique « question managériale »². À cet égard, l'investissement du dirigeant et de son équipe de direction est essentiel en vue d'ériger la démarche en réponse stratégique face à un patrimoine de contraintes institutionnelles et d'opportunités économiques dûment identifiées et évaluées, et non pas en « programme idéocratique » (sans lendemains ni effets de levier) ou « gadget RH ». La direction joue ainsi un rôle-phare dans les démarches d'*endogénéisation* des contraintes exogènes³ et de « managérialisation » de la diversité (Edelman *et al.*, 2003)⁴.

1. « Le volontarisme du dirigeant est essentiel pour impulser la politique et faire face aux résistances organisationnelles. [Dans notre entreprise...], le dirigeant est vraiment convaincu du bien-fondé de notre démarche et il le fait savoir. [...] C'est lui qui a décidé de mettre en place une stratégie ambitieuse de RSE et de diversité, orientée vers le développement durable, l'accessibilité de nos enseignes et supports, la question du handicap et la gestion des âges. [...] Il nous a beaucoup soutenus dans la démarche du Label Diversité et, cela a compté en interne pour convaincre les plus récalcitrants. [...] Il n'hésite pas à se déplacer pour nos évènements, à en parler au COMEX [...] C'est important de pouvoir compter sur son appui mais, hélas, on ne contacte pas le PDG tous les jours et tous [les cadres dirigeants et managers] ne sont pas aussi convaincus que lui » (Responsable diversité, cadre sup. homme, grande entreprise française du secteur mutualiste et assurantiel).

2. C'est par un mouvement de traduction organisationnelle que s'opère l'intégration de la « question de la diversité » dans l'horizon gestionnaire de l'organisation. Plus précisément, c'est dans la constitution de la diversité en problématique managériale que se réalise la condition de son opérationnalisation : le dépassement de la dimension constative (diagnostic) au profit d'une perspective pragmatique (actes de gestion).

3. Il s'agit d'obligations juridiques de prévenir les discriminations au travail, d'y assurer l'égalité de traitement entre salariés et d'instaurer des actions positives à l'adresse de publics-cibles spécifiques.

4. Comme le souligne cet extrait d'entretien, les contraintes juridiques constituent un fondement essentiel de la démarche diversité des entreprises : « Il serait erroné de sous-estimer le rôle du droit et le poids de l'État dans l'introduction des premières politiques de la diversité dans les entreprises, mais il serait anachronique de dire que c'est l'État qui les a directement impulsées [...]. La réglementation européenne a été l'arrière-fond qui a favorisé, avec d'autres considérations sociales et économiques, la mise en place de ces politiques » (Chargé de mission diversité et intégration, cadre homme, ministère régalien français).

De plus, face aux résistances organisationnelles diffuses qui parsèment et émaillent la phénoménologie d'une *diversity policy*, l'investissement dans la durée du top-management s'avère nécessaire. Ainsi est-il appelé à agir en *parrain* de la démarche, y compris dans les phases de régulation sociale (appropriation et institutionnalisation de la politique) et d'apprentissage collectif (légitimation de la mission *diversité*, de son expertise et de son savoir-faire technique).

Les « missionnaires de la diversité » : de la promesse aux programmes diversité

D'après la littérature scientifique (Peretti, 2007, 2012 ; Barth et Falcoz, 2007 ; Cornet et Warland, 2008 a,b ; Cailleba et Cuevas, 2009 ; Klarsfeld, 2010 ; Özbilgin et Tatli, 2008), la réussite d'une politique de *diversité* s'avère inextricablement liée à la mise en place d'une équipe chargée de son pilotage, bénéficiant du soutien effectif de la direction. Ainsi, là où, comme le relèvent Point (2006), Garner-Moyer (2006), Peretti (2007), Cornet et Warland (2008 a, b), Bereni (2009) et Bereni et Jaunait (2009), l'acte de naissance d'une politique de diversité relève souvent d'un geste symbolique du dirigeant (à commencer par la signature de la Charte de la diversité), son baptême organisationnel coïncide, en revanche, avec la nomination d'une équipe dédiée à sa traduction opérationnelle⁵. Or, d'après nos observations, la mise en œuvre d'une politique *transformationnelle* de diversité nécessite de la constitution d'une équipe de « *missionnaires de la diversité* » appelés à en piloter la conception et le déploiement.

Dépositaires d'une mission qui leur est confiée ad personam par la direction, ces derniers constituent des *agents du changement*. Comme le soulignent Tatli et Özbilgin (2009), ils jouent un rôle-pilote dans l'élaboration, la structuration, l'implémentation et l'évaluation des initiatives *diversité*. C'est pourquoi la mise en place d'équipes

dédiées mérite d'être interrogée comme un révélateur des efforts de changement pro-diversité réalisés par l'organisation (Tatli et Özbilgin, 2009).

Missionnés pour donner corps et sens à une prescription générale ou à un engagement déclaratif de la direction, les responsables diversité et leurs équipes sont les principaux maîtres d'ouvrage de la politique *diversité*. Contrairement à des *innovateurs du quotidien*, ils n'innovent pas au travers d'un arbitrage d'opportunité car ils ne décident pas de l'utilité (ou non) de la politique, cette décision relevant de la direction générale. Par contre, ils en déterminent le contenu (traduction de la *promesse diversité* en programmes organisationnels), en précisent les frontières (identification des publics-cibles via une opérationnalisation de la notion de diversité), en définissent l'habillage morphologique et en assument le pilotage, depuis son façonnage stratégique jusqu'à son évaluation.

Multi-tâches, les *missionnaires* sont chargés d'impulser un renouveau du cadre normatif, programmatique et processuel de l'entreprise (à commencer par le volet RH/management), de mettre en place des actions positives à l'adresse de publics-ciblés (femmes, jeunes, seniors, personnes en situation de handicap ou originaires de quartiers populaires...) et de veiller à la cohérence et à la transversalité des actions engagées. Ils se placent ainsi en *acteurs-ponts* (intermédiaires relationnels, informationnels et communicationnels), *acteurs-arroseurs* (transmetteurs communicationnels descendants) et *acteurs-pompes* (vecteurs communicationnels ascendants) de la

5. « On n'aurait pas pu mettre en place une politique de diversité sans la mise en place d'une équipe diversité, chargée de sa conception et de son pilotage. [...] Or, c'est grâce à l'engagement volontariste de la direction que l'équipe diversité a pu être créée, à côté de la DRH, un peu contre elle et sans se faire phagocyter par elle ». (*Diversity Manager en France, cadre sup. femme, grande entreprise du secteur de la cosmétique*).

démarche diversité (Bruna, 2013b). De par leur positionnement et leur rôle d'acteurs du changement, les équipes de *missionnaires* (au sens de missi dominici de la politique diversité) ne sont pas sans rappeler les administrations de mission dont Pisani (1956, p.325) affirmait qu'elles devaient être « *légère[s]* », adaptées « *à un problème, à un temps, à un lieu* », « *localisée[s] et... spécialisée[s]* ».

Malgré des rattachements variés (*project-teams* affiliées à la DRH, à la direction de la stratégie, à la direction de la communication, voire à la direction générale vs directions *ad hoc*), les équipes de *missionnaires* partagent le plus souvent des positionnements périphériques dans l'architecture du pouvoir. En dépit du parrainage de la direction, ils disposent, surtout dans les étapes liminaires de la démarche, de moyens humains, budgétaires, matériels, voire communicationnels, limités⁶. Car, comme le souligne Gond (2013), rares sont les GRH ayant incubé en leur sein les politiques de RSE : le plus

souvent, la GRH est suiveuse, plus rarement support et, dans de très rares cas, moteur des politiques RSE. Or, le portage d'une politique *diversité* relève du périmètre de la RSE (Igalens et Peretti, 2007 ; Gond et Igalens, 2012).

6. « Malgré l'intitulé de mes fonctions [d'abord responsable diversité Groupe puis directrice diversité Groupe], mon équipe diversité est très restreinte et, en fait, coïncide, au sens strict [de rattachement hiérarchique], avec moi, ma secrétaire, un collaborateur que je viens de recruter, un ou deux apprentis et des stagiaires. Mais, rassurez-vous, je peux compter sur plusieurs personnes en rattachement fonctionnel [à temps partiel] qui sont mes correspondants à la DRH, dans les directions et dans nos grosses filiales en France et à l'étranger. [...] Il s'agit essentiellement de collaborateurs [au sein des directions] RH et stratégie. [...] Il est clair que sans ma nomination comme responsable diversité Groupe et la mise en place d'un budget dédié, bien que toujours insuffisant tant la tâche est immense [...], rien n'aurait pu être mis en place. [...] Et encore, c'était difficile car la taille de mon équipe est toute petite [...], je suis très sollicitée, tout le temps en déplacement [...] et j'avais besoin d'un point de repère, d'un collaborateur stable pour me seconder [...C'est désormais le cas mais] cela reste insuffisant » (Directrice diversité Groupe, cadre sup. femme, grande entreprise du secteur bancaire).

Figure 3
Les défis des missionnaires de la diversité



Acteurs du changement, les *missionnaires de la diversité* se heurtent à des résistances organisationnelles aussi diffuses que surnoisées (rejet de la *diversity policy* par une partie de l'encadrement, incompréhension ou passivité des managers de terrain, méfiance des partenaires sociaux, désintérêt ou découragement des salariés et des potentiels bénéficiaires). Ce qui rend nécessaire l'implication effective et continue de la direction (Cornet et Warland, 2008a,b ; Peretti, 2012)⁷.

Or, comme le prévoit le modèle du *changement organisationnel patronné* (Bruna, 2013b, 2014b), en réaction à ces freinages, se déploient des processus de régulation et d'apprentissage au cœur desquels se placent les dynamiques interactionnelles entre les *missionnaires* et les autres *acteurs diversité*. Préalable à un large déploiement de la politique, *l'apprentissage missionnaire* permet le renforcement de la cohésion de l'équipe diversité, via une vivification de la socialisation professionnelle et une intensification des échanges coopératifs et consultatifs en son sein. Les corollaires en sont : une clarification des objectifs et priorités de la politique, une meilleure identification des moyens et outils disponibles et un plus fort *leadership* des *missionnaires* quant au pilotage de la question organisationnelle de la diversité. Ce qui concourt à une amélioration de l'action diversité dans son ensemble.

La « communauté des *missionnaires* » acquiert, en outre, une meilleure maîtrise des ressources nécessaires à la conduite du changement *diversité* : accès facilité à l'information, captation préférentielle des relations avec l'écosystème (interne et externe) *diversité* (organisations représentatives du personnel, associations professionnelles, pouvoirs publics, publics-cibles, clientèles de niche, fournisseurs...), meilleure maîtrise des moyens, acquisition progressive d'une expertise *diversité*. Or, la légitimation des *managers de la diversité* se

construit au truchement d'une expertise technique acquise au cours de la mission (cumul d'expérience, retour réflexif sur leur pratique, formation académique⁸...) et d'un savoir-faire managérial (GRH, gestion d'équipe) et/ou communicationnel (communication RH...) tiré de l'exercice de fonctions antérieures. Dans ce cadre, le statut des *missionnaires* (apprécié à l'aune de leur « séniorité » managériale, de leur ancienneté organisationnelle et de leur niveau hiérarchique) constitue une ressource essentielle à la conduite d'un changement *diversité* (Tatli et Özbilgin, 2009) en ce qu'il favorise la légitimation de la fonction et de la démarche elle-même. Néanmoins, la mise en œuvre de la *diversity policy* à l'échelle territoriale et sectorielle nécessite une seconde étape de régulation sociale, centrée sur *l'apprentissage fonctionnel*, autrement dit sur le renforcement des dynamiques coopératives et consultatives entre les *missionnaires* et des référents fonctionnels *diversité*, expressément désignés, dans les métiers, les filiales et les régions, pour accompagner le déploiement local de la politique.

Les promoteurs de la politique diversité

Dans notre taxonomie, la catégorie des *promoteurs de la diversité* inclut les *missionnaires* et leurs *référents fonctionnels*,

7. « L'importance d'un engagement effectif du PDG et du COMEX, s'inscrivant dans la durée, se révèle d'autant mieux que l'on est confronté à tout un éventail de résistances, de freins organisationnels [...] qui traduisent souvent un certain scepticisme [vis-à-vis de la politique de diversité...] mais aussi une aversion à l'égard des changements pouvant être induits par la politique » (Responsable diversité, cadre sup. femme, grande entreprise, secteur de l'eau, de la propreté et des transports).

8. « Dans la diversité, nous apprenons en marchant [...] Le fait que j'ai suivi le Certificat de Dauphine m'a été très utile, tout d'abord, parce que j'ai étoffé mes connaissances théoriques et comparatives et parce que j'ai gagné en crédibilité comme experte en diversité » (Responsable diversité, cadre sup. femme, grande entreprise, secteur de l'eau et des transports).

à l'échelle régionale et/ou sectorielle. Issus de l'encadrement (moyen et supérieur), rattachés aux DRH ou aux Directions Générales de *Business Units* et/ou d'entités territoriales, les *référénts fonctionnels* sont chargés d'accompagner l'opérationnalisation et le déploiement local de la politique. Ils interagissent à la fois avec les *missionnaires*, les principaux *acteurs* locaux de la diversité et une pluralité de parties prenantes (internes et externes) concernées par la démarche.

D'après nos observations et les données collectées au cours de l'enquête, l'émergence d'un réseau, le plus souvent informel, de *référénts fonctionnels* coïncide avec la première étape de régulation de la démarche (phase d'appropriation, Bruna, 2013b). Préalable à un large déploiement des programmes *diversité*, l'institutionnalisation de la politique nécessite d'articuler la dynamique régulatoire (récupération et adoubement hiérarchique de la démarche *diversité*) avec un *apprentissage fonctionnel* par lequel s'officialisent et se démultiplient les relations entre *promoteurs* et se renforcent des instances de gouvernance du dispositif (mise en réseau des *promoteurs*, *fonctionnalisation* au travers d'une

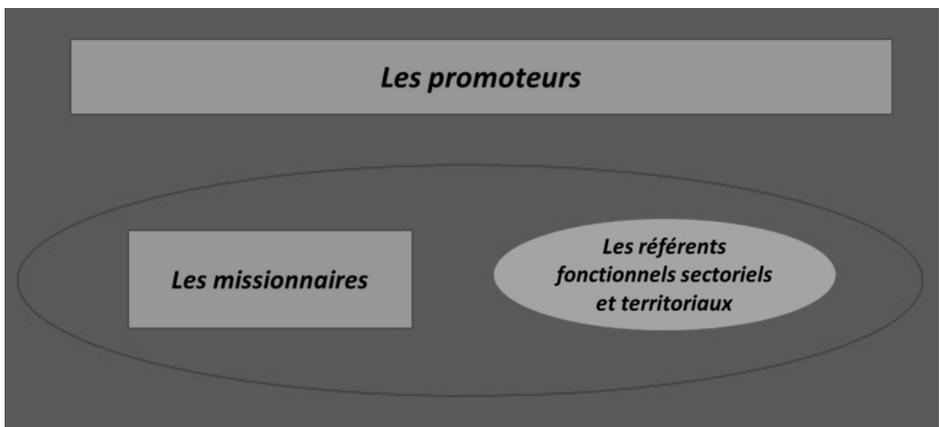
dépersonnalisation progressive des liens entre *promoteurs*). Cela tend à réduire les « controverses normatives » (Lazega et al., 2008), l'hétérogénéité praxistique et les phénomènes dyschroniques et dysfonctionnels (Alter, 2003) accompagnant l'implémentation de la politique.

En corollaire, la *diversity policy* se structure et s'inscrit progressivement dans une démarche qualité, inclusive d'un cadrage programmatique et procédural affiné, d'un ordonnancement temporel précis (tableaux de bord) et d'un suivi des initiatives (études d'impact).

Les pourfendeurs de la politique et les acteurs modaux

À l'instar de tout processus de changement (Crozier et Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1997 ; Alter, 2005 ; Babeau et Chanlat, 2008), le déploiement d'une politique *diversité* se heurte à des crispations et à des résistances. Car, promouvant une évolution des normes et pratiques organisationnelles, les *missionnaires* et les *promoteurs* sont des perturbateurs des *règles du jeu* et des *jeux*

Figure 4
Les promoteurs diversité



sur la règle (au sens de Reynaud, 1997). Caractéristiques de l'« étape des conflits », les tensions entre *missionnaires* et *pourfendeurs* traversent le changement *diversité*, rendant ainsi nécessaire la régulation sociale. Dans une perspective stratégique (Crozier et Friedberg, 1977), nous pouvons identifier cinq zones d'incertitude autour desquelles s'orientent les relations (et se déclenchent les conflits) entre acteurs *diversité* :

Le contrôle des moyens nécessaires requis pour mettre en œuvre la démarche

Les *missionnaires* et, plus largement, les *promoteurs* sont *dépendants* des parties prenantes internes qui maîtrisent les ressources disponibles, à commencer par la direction et l'encadrement supérieur. Il s'agit tantôt de la DRH, de la direction de la communication, de la direction financière, de la direction de la stratégie et de directions opérationnelles à l'échelle du Groupe, tantôt d'équipes de direction, d'équipes RH ou de services *achats* au sein de filiales et antennes régionales.

Le contrôle des relations avec l'environnement diversité (parties prenantes internes et externes)

Il est détenu par l'équipe *diversité* de manière partielle mais croissante au fur et à mesure du renforcement de son assise organisationnelle. D'après nos observations, il apparaît que les fonctions liminaires (DRH, Direction de la Communication, de la Stratégie, voire des Achats, du Développement Durable / de la RSE) cherchent à limiter l'emprise de l'équipe *diversité* sur son environnement. Le pilotage du dialogue social avec les organisations syndicales sur les thèmes liés à la *diversité* (égalité femmes-hommes, âge, handicap...) cristallise d'ailleurs les crispations entre DRH et équipe *diversité*.

La maîtrise des compétences techniques diversité

Le développement de connaissances et de savoir-faire *diversité* dépend de l'alliage d'une expérience managériale et communicationnelle (acquise dans des étapes antérieures de la carrière) et d'une expertise *diversité* échafaudée par un chassé-croisé entre retour réflexif sur la pratique, échanges professionnels et apprentissage académique. L'expertise *diversité* fait l'objet de contestations fréquentes de la part de membres de l'encadrement supérieur (non-reconnaissance des compétences techniques des *missionnaires* et des *référents fonctionnels*) et intermédiaire (procès aux intentions, accusation de méconnaître les réalités locales, les impératifs économiques et les injonctions contradictoires auxquels font face les managers de terrain). D'où le recours de nombreux responsables *diversité* à des formations académiques destinées à compléter leurs compétences et à consacrer leur savoir-faire expérimentiel.

Le contrôle des informations diversité et de leur circuit de diffusion

Dès l'amorçage de la démarche, l'équipe *diversité* opère une captation partielle des relations avec l'environnement et s'aménage un accès privilégié aux informations *diversité*, aux dépens de directions fonctionnelles, telles la DRH ou la direction de la communication, voire celle du développement durable. Au fur et à mesure, les promoteurs acquièrent un accès prioritaire (mais non exhaustif) à des informations stratégiques et non redondantes, qui proviennent de l'extérieur tout comme de l'intérieur de l'entreprise. De par leur positionnement de marginaux-sécants, ils se configurent comme des *acteurs-ponts*, des *acteurs-arroseurs* et des *acteurs-pompes*. Éparpillée, l'information *diversité* devient source de conflits touchant à son contrôle.

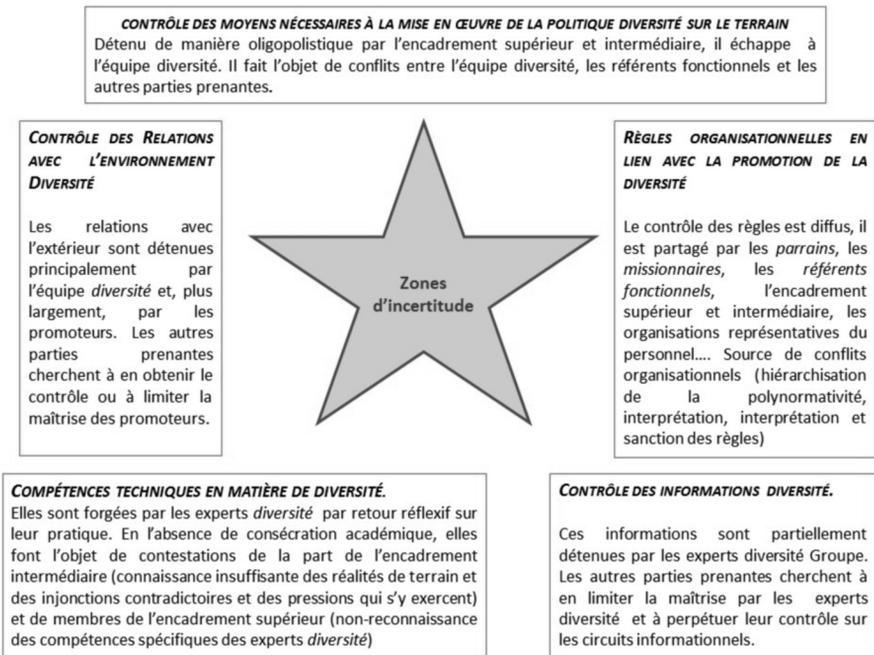
La maîtrise des règles organisationnelles en lien avec la question de la diversité

Les *promoteurs* se placent au cœur de dynamiques régulateurs orientées vers l'établissement de normes, programmes et procédures communs en matière de gestion de la diversité. La maîtrise des règles (définition, interprétation, hiérarchisation, application, sanction) continue, néanmoins, de relever principalement du *top-management*. Le développement de résistances au changement *diversité* dans les enceintes managériales, *in primis* dans les directions opérationnelles et les filiales, traduit la hantise d'un empiement réglementaire et d'une complexification du millefeuille organisationnel et la méfiance à l'égard de contraintes processuelles susceptibles d'entraver l'activité. Si le cadre

normatif et programmatique donne à voir la priorisation des objectifs *diversité* en termes d'obligations et d'interdictions, il encadre aussi le paramétrage de la politique, son habillage morphologique, ses leviers de mise en œuvre. C'est pourquoi l'action réglementaire cristallise les conflits entre la DRH et l'équipe *diversité*, dont elle empiète sur le pré carré. Les phénomènes de « résistances par capillarité » traduisent *in fine* le colportage par certaines franges du top-management de craintes exprimées par leurs subordonnés, à commencer par les managers intermédiaires.

Inscrite dans un système de jeu mû par la concurrence pour la captation de ressources, la conduite d'une politique *diversité*, à la fois transactionnelle et potentiellement transformative (Tatli et Özbilgin, 2009), suscite des tensions. Or, dans un jeu à somme nulle,

Figure 5
Zones d'incertitude et politique de diversité



l'acquisition de pouvoir par les uns se fait aux dépens des autres, ce qui explique, pour partie, les résistances. Derrière elles, se cache une *lutte de classement* par anticipation, nourrie par la crainte que les *missionnaires* et les promoteurs acquièrent du pouvoir, du prestige et de l'autonomie en captant des ressources-clés et zones d'incertitude.

Or, dans une démarche de diversité où les parties prenantes se multiplient, le phénomène pléistocratique (Reynaud, 1997 ; voir Lichtenberger, 2003) porte en lui le risque de conflits induits par l'hétérogénéité et à l'instabilité des orientations normatives. De plus, l'inflation des parties est source de tensions quant aux délais de mise en œuvre et alimente des conflits dyschroniques (Alter, 2003). Elle favorise aussi la démultiplication des stratégies de freinage ou de contournement. Or, les *pourfendeurs*, acteurs-clés des « résistances de la crainte », et plus encore, les acteurs modaux⁹ ne constituent pas des catégories closes mais évoluent en termes de composition au fur et à mesure du déploiement de la démarche. Interlocuteurs privilégiés des *promoteurs*, les *acteurs modaux* peuvent assumer, au fur et à mesure du changement *diversité*, des postures de *freineurs*, d'*observateurs critiques* ou d'*alliés* (Bruna, 2013a,b). Exemple paradigmatique d'acteurs modaux, les organisations syndicales¹⁰ figurent parmi les principales parties prenantes internes d'une politique *diversité* (ORSE, 2011 ; Bereni, 2009 ; Cornet, 2014). Néanmoins, écrit Bereni (2011), elles sont rarement à l'initiative de négociations centrées sur les enjeux de la non-discrimination et sont faiblement impliquées dans la conception, promotion, mise en œuvre et évaluation des politiques de diversité. Dans un contexte de crise socio-économique, la priorisation des objectifs revendicatifs, et donc négociatoires, tend à se faire aux dépens des questions de non-discrimination et de diversité (Bereni, 2011). En outre, les politiques RSE sont parfois perçues par les syndicats comme des leviers de redéfinition unilatérale des *règles du jeu* au profit de la direction ou comme des

initiatives incantatoires, superficielles et épisodiques, destinées à déplacer la focale négociatoire sur des questions d'importance jugée secondaire et/ou laissant une large marge de manœuvre à la direction. La faible implication des partenaires sociaux dans les étapes de préfiguration, accompagnement et évaluation des politiques de diversité paraît reconductible à l'enchevêtrement de trois motivations principales. Cela renvoie, premièrement, au rejet des présupposés idéologiques qui seraient sous-jacents à la politique *diversité* (le management de la diversité comme généralisation, sous un prisme rawlsien, du *new management* et du *managérialisme*, voir Chanlat, 2003a,b), au refus d'une euphémisation du registre de l'égalité au profit d'une rhétorique de la *diversité*, à une méfiance à l'égard de l'occultation des mouvants sociaux dans la justification discursive des politiques diversité. Le second motif tient à la stratégie syndicale elle-même en termes d'identification des priorités ainsi qu'à une redéfinition du rôle des organisations

9. Nous qualifions d'acteurs modaux un groupe composite d'acteurs qui, tout en étant dépourvus d'une unité de conduite en matière de diversité, partagent un positionnement d'intermédiaires ou d'interfaces.

10. « [Dans notre entreprise], les organisations syndicales ont été plutôt coopératives et engagées dans les négociations au plan national et européen, dans le cadre de notre Comité d'Entreprise Européen. [...] Mais dans les négociations à l'échelle de nos filiales c'est souvent beaucoup plus compliqué. [...] La question de la diversité n'est pas prise en tant que telle mais elle rentre dans le périmètre d'une négociation plus globale [...] Et puis, cela change d'un syndicat à l'autre et cela évolue avec le temps. [...] Généralement, on parvient à faire en sorte que les syndicats soutiennent la démarche ou, au minimum, ne la freinent pas » (Responsable diversité, cadre femme, grande entreprise, secteur de l'eau, de l'énergie et des services). « L'attitude des syndicats à l'égard de la politique de la diversité - de ce que j'en ai pu voir dans le cadre de mes fonctions syndicales - est variable selon les confédérations, les branches et les secteurs. [...] Ensuite cela dépend des responsables syndicaux eux-mêmes, il n'est pas rare d'avoir des conduites différentes au sein du même syndicat, voire d'une usine à l'autre de la même entreprise, selon la personnalité du responsable syndical et des adhérents de la base. [...] beaucoup de syndicats] craignent que cela efface les vrais enjeux de négociations sur les salaires, les retraites, les droits des salariés, [...] et que cela soit un peu de la poudre aux yeux » (ancien leader syndical, confédération syndicale représentative).

syndicales (risque de « dépossession » de leurs prérogatives « tribunitiennes » et « défensives » ; logique du conflit vs culture du compromis). La troisième raison se rapporte à leur sociologie interne (sociologie de leurs adhérents, de leurs propres dirigeants).

Acteurs modaux dont le positionnement oscille entre observation critique et soutien passif, les organisations syndicales constituant, néanmoins, des partenaires-clés d'une démarche *diversité*, dont elles peuvent contribuer à la crédibilisation et à la concrétisation (regard critique et incitation à la réflexivité managériale ; Cornet, 2014).

Les contributeurs techniques et volontaires et les réseaux de bénéficiaires au cœur de l'apprentissage managérial de la politique diversité

Là où le portage d'une politique *diversité* nécessite le patronage de la direction (son soutien, ou, du moins, sa bienveillance), sa déclinaison opérationnelle dépend des capacités (de préfiguration, coordination et suivi) des *promoteurs* et de l'implication d'une pluralité de parties prenantes internes.

C'est pourquoi l'équipe *diversité* et les *référénts fonctionnels* (sectoriels et territoriaux) s'appuient sur un réseau, le plus souvent officieux, de correspondants locaux qui accompagnent la mise en œuvre de la politique (déclinaison interprétative) dans leur zone, secteur ou service. Ces *contributeurs techniques et volontaires* constituent des acteurs-pivots de la politique diversité dont ils favorisent la *décentralisation opérationnelle créative*¹¹.

Issus le plus souvent du corps managérial, ils sont des points d'appui précieux pour les *promoteurs*, notamment en matière de remontée et redescende de l'information, d'explication de la démarche auprès des

acteurs de terrain (encadrement intermédiaire et de proximité, partenaires sociaux locaux), d'ajustement du *prescrit* au *local*, de circulation des bonnes pratiques. À cet égard, ils jouent un rôle-clé dans l'*apprentissage managérial* de la démarche (Bruna 2013 a,b, 2014b). Relais de la politique sur le terrain¹², ils disposent du pouvoir (statutaire et/ou organisationnel) nécessaire à son déploiement local, là où la direction générale et l'équipe diversité concentrent le pouvoir définitionnel et décisionnel (*centralisation du pilotage stratégique*).

La notion de *contributeurs techniques* renvoie à une kyrielle de collaborateurs qui interviennent de manière ciblée dans la mise en œuvre d'initiatives *diversité*, au titre de leurs prérogatives professionnelles. Elle recoupe à

11. « Dans un groupe mondial comme le nôtre, le Directeur Diversité ne peut rien sans ses correspondants dans les diverses unités de l'entreprise sur l'ensemble de nos zones d'implantation et au sein des directions opérationnelles et fonctionnelles concernées. [...] Dans la conduite d'une mission, un Directeur Diversité est un pilote, un coordinateur, un intermédiaire de bonnes volontés mais il ne peut rien sans ses homologues des RH, de la Communication, des Achats, du Service Clientèle... [C'est pourquoi...] il est indispensable d'avoir un réseau de correspondants diversité dans le monde entier, et dans chacune de nos régions». (Directrice Diversité Monde, cadre sup. femme, groupe hôtelier) « [Dans notre entreprise], cela fait plus de dix ans, quinze ans presque, qu'on a engagé une démarche de diversité et que nous avons mis en place, du même coup, un réseau mondial de responsables diversité et de leaders thématiques par zones. [...] Notre culture aidant, on a très vite évolué vers un réseau virtuel qui est le support même de notre travail. [Ce réseau, par intranet,...] s'est ensuite enrichi de volets ouverts à des collaborateurs engagés pour la diversité, qui sont les ambassadeurs de notre politique » (Responsable Diversité France, cadre sup. homme, leader mondial du secteur informatique).

12. « Un responsable diversité n'est rien sans ses référents [fonctionnels] dans les directions régionales et les divers secteurs d'activité de l'entreprise [...mais] il ne peut rien sans des relais, des ambassadeurs, localement. [...] Il a besoin de toutes ces petites mains pour réaliser ses projets mais aussi et surtout pour faire remonter les informations de la base au sommet et vice-versa. [...] Mais, comme vous le savez, la cartographie des contributeurs est difficile à réaliser parce qu'ils sont nombreux, changent d'un lieu à l'autre et d'une période à l'autre, ce sont des soutiens diffus qui vont des DRH et des RRH aux fonctions comm' et marketing et puis aux ambassadeurs de la marque diversité » (Présidente, association spécialisée dans le domaine de la diversité).

la fois des *contributeurs techniques réguliers* (relais *égalité professionnelle*, correspondants *diversité* et *handicap*, correspondants *RSE* sur les territoires...) et des *contributeurs techniques ponctuels* (directions territoriales, DRH, responsables *développement RH* et *formation*, responsables *communication* et *relations publiques*, responsables *achats*, responsables *logique* et *immobilier*, responsables *financiers*, responsables d'usines ou d'unité ...).

Par *contributeurs* volontaires, nous désignons, par contre, des acteurs engagés, à titre personnel et en dehors de leurs fonctions, dans la promotion de la diversité dans leur entreprise, qu'ils contribuent de manière autonome et intermittente à des actions *diversité* ou qu'ils appartiennent à des réseaux affinitaires ou à des cercles pro-diversité.

La participation des *contributeurs volontaires* touche au registre discursif (dissémination de la promesse *diversité*, dans une perspective de *légitimation cognitive* de l'entreprise) et au domaine praxistique (accompagnement de pratiques *diversité*).

Leur mise en réseau, sur un plan trans-hiérarchique, trans-fonctionnel et trans-géographique, est une clé d'*apprentissage managérial* de la démarche diversité et un levier pour prévenir et contrer les « résistances par capillarité ». Et cela, d'autant plus que, parmi ces ambassadeurs volontaires se nichent à la fois des collaborateurs ayant « foi » en la *diversité* et des bénéficiaires ou anciens bénéficiaires des programmes diversité. Exemple paradigmatique, la mise en place chez IBM et Accor de réseaux affinitaires, chez GDF Suez d'un réseau virtuel de 50 contributeurs diversité issus de 6 pays différents et 600 utilisateurs réguliers, ou chez France Télécom d'un réseau sur la cohésion sociale a favorisé la compréhension, l'adhésion et l'opérationnalisation des initiatives *diversité* au plan local. Cela a, en outre, contribué à donner corps à une citoyenneté organisationnelle.

Les *réseaux de bénéficiaires et ex-bénéficiaires de la démarche diversité* - à commencer par les instances de socialisation affinitaire (*women's networks*), les clubs de jeunes parrainés et de tuteurs seniors - constituent un sous-ensemble de la catégorie des contributeurs volontaires. De par leur positionnement diffus (à tous les niveaux, dans tous les métiers et territoires de l'entreprise) et l'hétérogénéité des profils et des statuts qui s'y brassent, les instances affinitaires et les cercles de socialisation trans-hiérarchique et transfonctionnelle jouent souvent un rôle-clé en matière d'enrichissement, légitimation, accompagnement et publicisation des démarches de mixité et de diversité. Ainsi les cercles des cadres-femmes du secteur de la finance, rassemblées à l'échelle inter-entreprises au sein du réseau *Financi'Elles*, ont-ils incubé un *Observatoire de la mixité* afin de mobiliser, diagnostics à l'appui, les directions de leurs entreprises sur les enjeux de l'égalité professionnelle. Ce faisant, ils ont impulsé une démarche transverse en faveur de la mixité et de la confiance des femmes-cadres du secteur et préfiguré les politiques de mixité qui allaient être déployées au sein des principales banques et assurances françaises (Bruna, 2014a). De même, les *Elles du Réseau*, réseau des femmes de GRT Gaz, sont parties prenantes des démarches de labellisation *diversité* de leur entreprise. S'inscrivant dans une démarche d'ouverture (accessibilité du réseau aux hommes), elles agissent en étroite relation avec les directions régionales et les partenaires sociaux, afin de renforcer la démarche diversité, d'en favoriser la signification collective et l'appropriation inter-sectorielle, inter-fonctionnelle et trans-hiérarchique. De même, le réseau des femmes de GDF SUEZ Win a accompagné, par un don collectif, les projets d'insertion sociale et sociétale promus par la Fondation Agir pour l'Emploi GDF SUEZ, en vue d'incarner la contribution des salariées du Groupe à une dynamique de responsabilité globale. Là encore, les réseaux de bénéficiaires se configurent comme des *contributeurs volontaires* de plus en plus

actifs et engagés dans l'accompagnement des démarches diversité du Groupe. Signe d'un mûrissement des *diversity policies*, l'investissement des bénéficiaires rapproche les programmes des réalités de terrain, du vécu et du perçu des employés et des managers. Refusant de défendre des intérêts exclusivement catégoriels, ils sont les avant-coureurs d'une dynamique implicationniste et transversale reposant sur une systémique de la diversité et une praxistique de la responsabilité.

In fine, comme le soulignent Cornet et Warland (2008a, p. 122), la mise en place de structures participatives associant au processus de décision les publics-cibles ou, à défaut, des organismes censés les représenter (associations, collectifs de fait, réseaux de salariés...), contribue à la « réussite » d'une politique *diversité*, en permettant l'ajustement des plans d'action aux réalités de terrain. L'instauration chez Casino d'un Conseil de la diversité, composé de représentants de la direction et du personnel à parts égales, a ainsi favorisé

l'appropriation des enjeux *diversité* par les parties prenantes internes et une meilleure articulation des initiatives promues.

Conclusion

Croisant lecture institutionnaliste, perspective régulationniste et approche néo-structurale, cet article a décrypté le système d'interactions sous-jacent au déploiement d'une politique *diversité*, perçue comme un processus de changement organisationnel. Il s'est intéressé aux jeux d'acteurs, aux stratégies de positionnement et aux dynamiques interactionnelles entre sept catégories principales d'acteurs diversité : les *parrains*, les *missionnaires*, les *promoteurs*, les *pourfendeurs*, les *acteurs modaux*, les *contributeurs techniques ou volontaires* et les *réseaux de bénéficiaires*. Affichant une visée heuristique, la modélisation proposée (« heptagone des acteurs *diversité* ») se configure comme un outil d'aide au pilotage, à même d'éclairer les acteurs de la diversité en entreprise.

Figure 6

Contributeurs techniques et volontaires et Réseaux de bénéficiaires

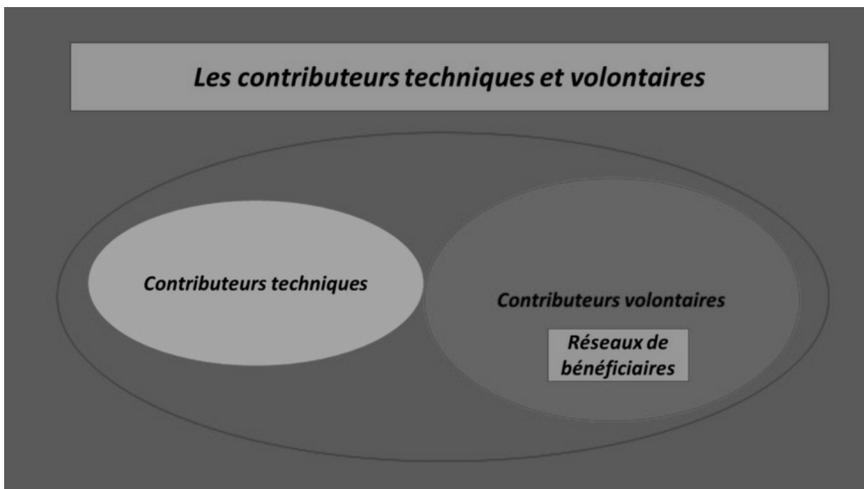
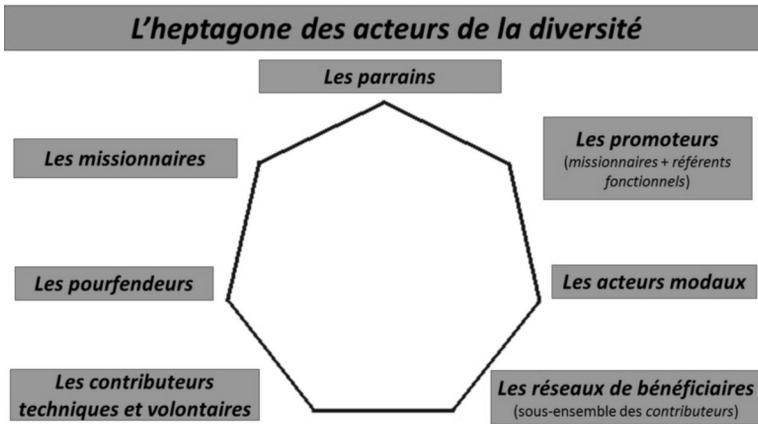


Figure 7

L'heptagone des acteurs de la diversité



Initiée par une *endogénéisation* de contraintes exogènes et/ou une recherche d'opportunités économiques, la conduite d'une *diversity policy* repose sur une dynamique sociale complexe, sise sur l'implication, hachée ou alternée, souvent conflictuelle, de parties prenantes internes aux intérêts et positionnements différenciés.

Sa mise en œuvre ne constitue pas moins un levier crédible de renouveau de l'entreprise, doublement perçue comme acteur social et économique. Et ce, car elle peut concourir à la refonte de son patrimoine discursif, normatif et programmatique et à l'émergence d'une praxistique (quotidienne et décentralisée) de la diversité (Peretti, 2013, Chanlat et al., 2013 ; Bruna, 2014b). Et cela, pour peu qu'elle s'inscrive dans une dynamique de changement -stratégique, systémique, partenariale, transversale et durable- mue, façonnée et éclairée par ce que Belet et Yanat (2006) qualifient, à juste titre, d'éthique managériale.

Références bibliographiques

- Alter, N. (2005). *L'innovation ordinaire*, Paris : PUF.
- Alter, N. (2003). Mouvement et dyschronies dans les organisations, *L'Année sociologique*, 53(2), 489-514.
- Babeau, O. & Chanlat, J.-F. (2008). La transgression : une dimension oubliée de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, 34(183), 201-219.
- Barth, I. (2007). *Le management de la diversité : axe stratégique urgent et important ou nouveau pari de Pascal pour les organisations contemporaines ?*, Actes de la XVIème Conf. Inter.e de Management Stratégique, A.I.M.S., Montréal, 6-9 Juin 2007, 1-25.
- Barth, I & Falcoz, C. (2007). *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris : L'Harmattan.
- Bébéar, C. (2004). *Des entreprises aux couleurs de la France*, Paris : La Documentation française.
- Belet, D. & Yanat, Z. (2006). L'éthique managériale : nouvelle responsabilité sociale et enjeu du développement durable de l'entreprise, in Rosé, J.-J. (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris : De Boeck Sup., 169-184.
- Bereni, L. (2009). « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale, *Raisons politiques*, 3(35), 87-105.

- Bereni, L. (2011). Le discours de la diversité en entreprise: genèse et appropriations (entretien avec Patrick Simon), *Sociologies pratiques*, 23, 9-19.
- Bereni, L. & Jaunait, A. (2009). Usages de la diversité (éditorial), *Raisons politiques*, 35, 5-10.
- Blivet, L. (2004). *Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive*, Paris : Institut Montaigne.
- Bruna, M. G. (2011). Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité, *Management et Avenir*, 43, 202-225.
- Bruna, M. G. (2013a). Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs, *Questions de Management*, 3, 25-36.
- Bruna, M. G. (2013b). *Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement: enjeux stratégiques et dynamiques socio-organisationnelles*, Thèse de Doctorat en Sociologie des Organisations soutenue le 22/11/2013 à l'Université Paris-Dauphine, Paris.
- Bruna, M.-G. (2014a). *Les nouveaux acteurs du dialogue en entreprise : l'exemple des réseaux affinitaires*, in De Monterno, A. & Vernay, S. (dir.), *Et la confiance, bordel ?*, préface de C. Gaymard, Paris : Eyrolles / Institut Montaigne / Financi'Elles, 147-169.
- Bruna, M.-G. (2014b). *Dynamiques régulatrices et processus d'apprentissages dans le portage d'une politique de diversité en entreprise*, 10e Rencontres Internationales de la Diversité, Pau : Les Défis de la Diversité/ESC Pau/IAS/AFMD, 2-4 Octobre 2014.
- Bruna, M. G. & Chanlat, J.-F. (2014). *La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation ?*, Journée Diversité, AIMS/AFM/AGRH/AFMD/AFC, Semaine du Management, 1-25 + Annexes.
- Cailleba, P. & Cuevas, F. (2009). Retour d'expériences sur le management de la diversité dans 250 entreprises françaises, *Management & Avenir*, 28, 366-379.
- Chanlat, J.-F. (2000). *Sciences sociales et management*. Plaidoyer pour une anthropologie générale, Laval : Presses de l'Université de Laval.
- Chanlat, J.-F. (2003a). Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question de la motivation au travail dans les services publics, in Duvillier T., Genard J.-L. & Piraux A., *La motivation au travail dans les services publics*, Paris : L'Harmattan, 51-64.
- Chanlat, J.-F. (2003b). *L'action publique, l'éthique du bien commun, l'efficacité et l'efficience: un regard croisé, Sens et paradoxe de l'emploi public au XXI siècle*, Lausanne : PPU, 13-28.
- Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., De Freitas, M. E. & Özbilgin, M. (2013). *Management et Diversité : lignes de tension et perspectives*, *Management international*, 17, numéro hors-série, Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., de Freitas, M. E. & Özbilgin, M. (dir.), 5-13.
- Cornet, A. & Warland, P. (2008a). *GHR et gestion de la diversité*, Paris, DUNOD.
- Cornet, A. & Warland, P. (2008b). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*, Liège : Editions de l'Université de Liège.
- Cornet, A. (dir.) (2014). *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, préface de M. Sapin, Paris : AFMD/ORSE/HEC Liège/ Audencia Nantes.
- Crozier, M. (1979). *On ne change pas la société par décret*, Paris : Fayard.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil.
- Delpuech, C. (2013). La RSE comme source d'innovation dans les entreprises de service public en réseau, RIMHE, *Revue Interdisciplinaire Management & Humanisme*, 8, 105-123.
- Edelman, L. B., Fuller S. R. & Mara-Drita, I. (2001). Diversity rhetoric and the managerialization of law, *American Journal of Sociology*, 106(6), 1589-1641.
- El Abboubi, M. & Cornet, A. (2010). L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau, *Management & Avenir*, 3, 275-297.
- El Abboubi, M., Cutsem, L. & Van Janssens, I. (2012). La diversité des parties prenantes en gestion de la diversité, in Peretti, J.-M. (dir.), *L'Encyclopédie des Diversités*, Paris : EMS, 97-104.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH, *Management et Avenir*, 7(1), 23-42.
- Gond, J.-P. (2013). *Vers une gestion des ressources humaines socialement responsable*, Conférence inaugurale de la 31ème Université d'été de l'Audit social, Université de Mons/humanOrg/Institut d'Audit Social, Mons, 29-30/08/2013.

Gond, J.-P. & Igalens, J. (2012). *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris : PUF.

Igalens, J. & Peretti, J.-M. (2007). *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*, Paris : Eyrolles.

Klarsfeld, A. (2010). *International Handbook On Diversity Management At Work : Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*, Cheltenham /Northampton : Edward Elgar.

Lazega, E., Mounier, L., Snijders, T. & Tubaro, P. (2008). Réseaux et controverses : de l'effet des normes sur la dynamique des structures, *Revue française de sociologie*, 49(3), 467-498.

Lichtenberger, Y. (2003). Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux, in De Terssac, G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris : *La Découverte*, 51-60.

ORSE (2011). *Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises*, Paris.

Özbilgin, M. & Tatli, A. (2008). *Global Diversity Management: An Evidence Based Approach*, London/New York : Palgrave.

Peretti, J.-M. (dir.) (2007). *Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris : Ed. d'Organisation.

Peretti, J.-M. (dir.) (2012). *L'Encyclopédie des Diversités*, Paris : EMS.

Peretti, J.-M. (2013). *RSE et Audit Social, Table-ronde de la 31e Université d'Été de l'Audit Social*, Université de Mons/ HumanOrg / Institut d'Audit Social, 29 août 2013.

Pisani, E. (1956). Administration de gestion, administration de mission, *Revue française de science politique*, 6(2), 315-330.

Point, S. (2006). La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires, *Management et Avenir*, 2(8), 61-85.

Reynaud, J.-D. (1997). *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.

Sabeg, Y. & Méhaignerie, L. (2004). *Les oubliés de l'égalité des chances*, Paris : Institut Montaigne.

Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel: de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *Gestion, Revue Internationale de gestion*, 29(4), 31-42.

Suchman, M. (1995). Managing légitima : Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Tatli, A. & Özbilgin, M. (2009). Understanding Diversity Managers' Role In Organizational Change : Towards a Conceptual Framework, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), 244-258.

Terramorsi, P., Barthe, N. & Peretti, J.-M. (2009). L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40, *Management & Avenir*, 28(8), 268-280.

Maria Giuseppina BRUNA

Docteure en Sociologie des Organisations spécialiste du management de la diversité et de la RSE. Professeure-chercheuse en Sciences de Gestion à l'ISTEC et Chercheuse associée à la Chaire « Management & Diversité » de l'Université Paris-Dauphine. Intervenante à l'École Nationale d'Administration et à l'IAE de Corte, elle a été Visiting Researcher à la Brunel University de Londres (2014). Depuis septembre 2014, elle assure la coordination scientifique du programme diversité de l'École des Mines d'Albi-Carmaux.

Membre du Groupe de Dialogue sur la Lutte contre les Discriminations au Travail et dans l'Emploi, installé par les ministres Patrick Kanner et François Rebsamen, elle siège, en tant que personnalité qualifiée, au Comité d'Orientation de la Fondation " Agir contre l'Exclusion " et au Comité Exécutif de la Fondation GDF Suez " Agir pour l'Emploi ".

Lauréate du Programme Découverte Chine 2014 (ministère français des Affaires étrangères/Institut français de Chine), elle a été distinguée par le *Prix 2014 de la Meilleure Thèse sur la RSE (ADERSE/ORSE)* et le *Prix de la Meilleure Thèse en cours sur la Conduite du Changement 2013* (Chaire ESSEC du Changement/HEC Montréal/Louvain School of Management). Auteure d'une vingtaine d'articles académiques et chapitres d'ouvrages, elle est membre des Comités Scientifiques des Rencontres Internationales de la Diversité, des *Rencontres Internationales du Changement et des Universités de l'Audit Social*.