

Concevoir et déployer des actions en diversité :

Etude des conditions d'une politique de la diversité

[Etude européenne]

Christian Mahieu & Isabelle Barth



Sommaire

Introduction

- 1. Rappel de la problématique et du cadrage de l'étude**
- 2. Pourquoi une étude centrée sur le Groupe L'Oréal et le Groupe Adecco ?**
- 3. Les grandes caractéristiques de la politique de la diversité et de son déploiement au sein du Groupe L'Oréal**
- 4. Les grandes caractéristiques du déploiement de la politique de la diversité au sein du Groupe Adecco**
- 5. Les voies du déploiement : tendances observées et questions**
- 6. Perspectives, Principes et Repères pour l'action**

ANNEXE 1 : Liste des personnes interviewées au sein de L'Oréal, en France, en Belgique et en Italie

ANNEXE 2 : Liste des personnes interviewées au sein du Groupe Adecco, en France, en Belgique et en Italie

Introduction

Cette étude porte sur deux grandes entreprises, L'Oréal et le Groupe Adecco, très engagées dans une politique de la Diversité et qui ont à leur actif de nombreuses réalisations dans le domaine. Toutes deux ont signé les chartes Diversité et se sont trouvées à l'origine du mouvement qui a conduit à la définition même de ces chartes. Toutes deux ont établi des bilans précis de leurs réalisations en matière de Diversité et ont initié une démarche de mesure et de consolidation des actions engagées dans la dernière période.

L'étude engagée en partenariat avec l'AFMD, l'Association Française des Managers de la Diversité, ne vise ni à refaire un tel bilan, ni à le vérifier dans une perspective d'audit. Elle se propose plutôt d'approfondir ce bilan en donnant un éclairage particulier sur plusieurs questions qui nous semblent essentielles dans la perspective du déploiement d'une politique Diversité. Cette préoccupation est aussi celle des entreprises concernées par cette étude. Elles ont dépassé la phase pionnière de leur action et ont à gérer une phase de développement de cette action. Dans cette phase les premiers porteurs de projets sont en mesure de passer le relais et de se mettre en retrait. De même, l'environnement évoluant et les premières actions se mettant en œuvre, la structuration des actions en diversité doit veiller à la convergence des projets et à leur capacité à être évaluées. En synthèse, lors de cette phase la question du comment remplace durablement celle du pourquoi. Nous proposons donc d'en tirer quelques leçons de nature à conforter et pérenniser le mouvement enclenché.

Les premiers résultats de cette étude ne peuvent être lus que comme ceux d'une première phase exploratoire, source de réflexion dans la perspective d'un approfondissement thématique et/ ou d'un élargissement géographique

L'objectif est de mieux comprendre le déploiement d'une politique qui se donne des formes diversifiées de structuration : pour partie celles d'une fonction managériale « classique », avec son mandat, son périmètre de responsabilité, ses ressources propres, etc. ; mais aussi, et surtout, d'autres formes qu'il nous faut mieux analyser dans une perspective dynamique. L'enjeu est aussi la reproductibilité de l'une ou l'autre parmi ces formes de structuration afin d'aider d'autres entreprises, moins avancées sur le sujet, à trouver leur chemin.

1. Rappel de la problématique et du cadrage de l'étude

CONCEVOIR ET DEPLOYER DES ACTIONS EN DIVERSITE :

ETUDE DES CONDITIONS D'UNE POLITIQUE DE LA DIVERSITE EN EUROPE

A PARTIR DE DEUX CAS D'ENTREPRISES ET DANS TROIS PAYS

Objectifs :

- Mieux comprendre les logiques et les processus de conception et de mise en œuvre d'une politique de la diversité en France et en Europe : contextes, organisations et pratiques innovantes
- Identifier et caractériser des dynamiques et des actions types susceptibles de contribuer à la démultiplication et à la pérennité des politiques Diversité, dans le respect des spécificités locales
- Initier par une étude qualitative un programme d'étude pour l'AFMD

Principales questions traitées :

- Les rôles respectifs du contexte externe (contexte économique, politique, juridique, médiatique ; niveaux de risques juridiques, financiers, sociaux,...), du contexte interne (poids des différentes parties prenantes, historique de l'entreprise, spécificités organisationnelles, sociales, démographiques) dans l'élaboration d'une politique de la diversité ;
- La position de cette politique dans la stratégie d'ensemble du groupe et de ses unités pays ;
- Les dimensions privilégiées par cette politique (parité H/F, rapports inter générations, origines ethniques, orientation sexuelle, apparence physique, appartenance religieuse, etc.) ;

- Les moyens mis en œuvre pour sa conception et sa déclinaison (organisations, ressources allouées, modes d'allocation : incitatif, permanent,...) ;
- Les profils des responsables (permanents, ou non), des porteurs de projets et de missions, les compétences attendues ;
- Les leviers d'action : leviers internes, spécifiques à l'entreprise ; externes, en partenariat avec d'autres entreprises ; « à la frontière », via une structure dédiée, une fondation, etc.

Les modes d'action : projets, missions, task forces ; organisation, fonction spécifique, double fonction ; développement de compétences partagées, formation ; communication ; etc.

Résultats attendus :

Un rapport de synthèse reprenant : les éléments de comparaison, une présentation de quelques cas et situations, des pistes pour une utilisation des résultats par l'AFMD, une éventuelle extension du projet d'étude (Phase 2).

Méthodologie de l'étude

Les personnes rencontrées nous ont été désignées par les principaux responsables Diversité des deux entreprises. A leur tour, certaines personnes rencontrées nous ont mis en relation avec d'autres.

En tout, dans les deux entreprises, nous avons réalisé 32 entretiens approfondis. Ces entretiens en face à face ont duré chacun environ 1h30, souvent à partir de documents présentés par la personne interviewée. Le détail des responsabilités des personnes interviewées se trouve en annexe.

2. Pourquoi une étude centrée sur le Groupe L'Oréal et le Groupe Adecco ?

Le pacte fondateur

En propos liminaire, il nous semble important de réfléchir à l'origine de la commande de l'étude initiée par l'AFMD, pour laquelle conjointement, L'Oréal et le Groupe Adecco France se sont portés volontaires, sachant que ces deux entreprises sont des piliers de l'AFMD. La finalité de l'AFMD est de faire prendre en compte le management de la diversité par des managers opérationnels, en faire un sujet de leur quotidien, une pratique professionnelle.

Le Groupe Adecco et L'Oréal sont deux entreprises pionnières sur le sujet de la diversité en France et qui portent le sujet sur la scène managériale comme sur la scène médiatique. De par leur réalité économique, ces deux entreprises ont été amenées à mettre en place des politiques et des actions pour la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations déclinées en fonction des pays où elles sont présentes.

L'AFMD, à travers cette étude, a vocation à promouvoir les déclinaisons des politiques diversité, harmoniser les pratiques et collecter les benchmarks pour ses entreprises adhérentes. Dès lors, les deux entreprises volontaires, en tant que membres fondateurs de l'association, jouent un rôle de vulgarisation.

En effet, les politiques Diversité se situent aujourd'hui dans la perspective de la RSE (Responsabilité Sociale et Sociétale de l'Entreprise). De ce fait, elles contribuent à conforter et renouveler la légitimité de l'entreprise. Etre légitime, c'est être le référent sur un sujet donné, ce que visent L'Oréal et le Groupe Adecco en ce qui concerne la Diversité.

Ici comme dans d'autres contextes d'entreprises, la crise commune qu'ont connue par ailleurs ces deux entreprises a su céder la place à l'action et accéder au statut d' « événement catalyseur » dont on connaît le rôle dans la mise en œuvre des stratégies d'entreprise. Ces événements peuvent être de nature très différentes : contraintes légales ou réglementaires, émergences de marchés et opportunités d'affaires, arrivées de nouveaux acteurs, pressions des parties prenantes ... Ils n'en structurent pas moins durablement les politiques et leurs orientations.

La logique *Business*

L'étude vérifie que la logique de développement économique et son langage « business » sont toujours en congruence, sinon consubstantiels à une politique Diversité et pèsent sur sa structuration. Si les deux cas étudiés en portent la trace, ils sont néanmoins très contrastés.

Ainsi, L'Oréal est une entreprise multinationale de cosmétique, qui a assuré sa croissance sur des marchés qui se définissent autour de certains critères de la diversité : l'âge (peaux matures/peaux jeunes), le sexe (développement des produits pour homme), l'apparence physique, l'origine ethniques (les cheveux crépus, les peaux de différentes nature...). L'Oréal développe une communication de type « aspirationnel », fondé pour certaines de ses marques (L'Oréal Paris par exemple) sur une image de la beauté « starisée », mais reflétant cette diversité (diversité des égéries de tous âges et de toutes origines). L'ouverture à la diversité est donc complètement en phase avec le développement Business.

Adecco France et Adia, ainsi que la récente structure Groupe Adecco dont elles sont les filiales, sont des entreprises dont le métier est « l'humain », il n'y a pas l'intermédiation du produit. C'est une entreprise de service qui vend des solutions de compétences. Cette affinité du métier avec la fonction RH l'a amené très rapidement à trouver un équilibre délicat entre marchandisation des compétences et respect des personnes. L'accès à la question Diversité via un véritable savoir faire sur la gestion des compétences, la formation par exemple, en est ainsi facilité. Cela n'exclut pas aussi des tensions entre un modèle économique qui demeure celui de l'industrialisation et la prise en compte de chaque personne dans son individualité. Cette confrontation entre le traitement indifférencié des personnes et la reconnaissance de leur différence marque la profonde ambivalence d'une activité qui revendique son excellence sur la sélection et sur l'égalité de traitement.

Les opportunités du marché rencontrent des questions liées à la Diversité, ou plus opérationnellement à la lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances. Les premières actions menées sur la question du handicap sont en cela exemplaires de cette dualité, sinon de cette ambiguïté : longtemps l'intégration de personnes handicapées a été une source de performance économique pour l'entreprise par la valorisation d'actions de conseil et d'accompagnement. C'est visiblement le cas pour les seniors dans les années à venir. La valorisation de ces actions rejoint naturellement le développement d'une politique Diversité.

La boucle est bouclée quand on sait qu'Adecco est un fournisseur de L'Oréal. Porteuses des mêmes affinités entre enjeux économique et politique de la diversité, liées par des relations client-fournisseur et par cette affaire judiciaire évoquée plus haut, ces deux entreprises montrent des évolutions concomitantes de leur politique Diversité mais aussi de notables différences.

3. Les grandes caractéristiques de la politique de la diversité et de son déploiement chez L'Oréal

En 2009, L'Oréal dresse un premier bilan global de sa politique Diversité. Tous les outils de communication sont en place pour en rendre compte. Cette politique s'incarne au niveau *corporate* en la personne de Jean-Claude Le Grand, Directeur *Corporate* Diversité en même temps que DRH de la principale Division du groupe, la Division des produits Grand Public. Elle est portée par une équipe dédiée et identifiée par des moyens spécifiques (logo, L'Oréal *Diversity & Equity*, charte graphique, etc.).

Dans ce bilan (*Diversity at L'Oréal*) la diversité y est présentée comme « *une valeur fondatrice de l'Oréal* » et revendiquée comme telle par ses principaux dirigeants (Lindsay Owen-Jones et Jean-Paul Agon). Sont ensuite mis en avant : l'engagement formalisé que représentent la signature de chartes et l'élaboration d'une politique bien identifiée avec une ambition forte, 6 champs d'action (Nationalité, Origine ethnique, Promotion sociale, Genre, Handicap, Age) et 5 leviers d'action (Recrutement et Intégration, Gestion de carrière, Management et Inclusion, Formation, Communication).

Le bilan insiste ensuite sur les mesures prises pour « organiser cette politique », nous y reviendrons en détail plus loin.

Viennent ensuite les synthèses des actions dans les différents domaines suivants :

- Le diagnostic, le testing et l'audit,
- La sensibilisation/Formation,
- Les Processus RH
- La communication,

- Le management,
- Les partenariats
- Les relations avec les fournisseurs et les prestataires,
- L'opinion des salariés, telle que recueillie au travers de sondages et autres dispositifs d'enquête.

Les entretiens menés au sein de la direction *Corporate* Diversité nous permettent de dégager les axes principaux par lesquels elle déploie cette politique. Deux grands leviers sont envisagés.

Le premier levier d'action est sans conteste la « formation ».

De fait, une « formation spécifique à la diversité » a été déployée à plus de 5500 managers en Europe (32 pays) et touchera d'ici fin 2010 8000 managers au total. Cette formation d'une journée et demi s'articulait autour d'une approche, dite, théorique (définitions, cadre légal, etc.) et de mises en situation (étude de cas, jeux de rôles...). Plusieurs millions d'euros ont ainsi été mobilisés pour assurer une mise en place rapide et systématique de cette formation.

L'idée force en la matière est de créer les conditions d'une prise de conscience individuelle qui ouvre le débat, s'affronte aux représentations mentales en la matière, force le dialogue et fait s'exprimer toutes les opinions et les *a priori*.

Le second levier est le fait de transformer en profondeur l'ensemble de la politique RH et de l'action managériale pour les mettre au service des grands objectifs de la diversité.

L'idée essentielle est ici de signifier, en redéfinissant de la sorte l'ensemble des processus RH, qu'il s'agit de prendre l'initiative d'une politique volontaire et de ne pas se la laisser imposer par la réglementation : « *Je leur ai dit soit on est à l'initiative, on prend de l'avance, soit c'est la réglementation qui va nous l'imposer* ».

En ce qui concerne la dimension plus spécifiquement organisationnelle, une orientation forte est également prise, celle de l'établissement d'un réseau souple et dynamique de compétences et de responsabilités plus que l'institution d'une structure formelle. « *La question qui s'est posée*

à moi, c'est comment créer un réseau dynamique à moindre coût ? Il me fallait quinze personnes, comment les avoir sans inventer une organisation spécifique et bureaucratique ? ».

Ce réseau s'organise alors autour de trois axes.

- **Des responsables dédiés à la Diversité**

Il s'agit en fait de très peu de personnes, cinq à six personnes : une en proximité de la direction *corporate* et dotée d'un fort mandat et chargée de la coordination de l'ensemble de la politique ; une d'un profil plus junior rattachée également à la direction *corporate* ; une autre dédiée à plein temps au sein de la principale Division ; une autre dédiée au principal pays, la France ; deux autres dédiée l'une aux USA et l'autre à l'Afrique du Sud.

- **Des responsabilités Diversité associées à d'autres fonctions**

La principale ressource organisationnelle provient du partage de la responsabilité Diversité avec une autre fonction, selon les contextes et les personnes susceptibles de porter cette double responsabilité enrichies l'une par l'autre.

Plusieurs types d'associations avec une autre fonction se présentent alors :

RH, la diversité est alors partie intégrale de la responsabilité d'un(e) directeur RH de division ou de Marque (business unit) ;

Recrutement, la responsabilité diversité est alors associée à celle du principal processus RH au sein de directions des ressources humaines qui doivent assurer un développement à l'international ;

Formation, la responsabilité diversité est alors associée à la principale action menée au titre de la diversité ;

Relations Sociales (France), la diversité est alors associée à une responsabilité qui pose la question de la convergence des actions en diversité avec les autres actions menées au titre du dialogue social ;

Communication (Direction Générale des Opérations), la diversité est alors associée à l'un des principaux départements d'une direction ayant en charge tous

les sites de production et logistique dans une perspective d'animation des relations sociales et professionnelles ;

Sites, Affaires Générales, direction d'établissement, la diversité s'ajoute alors à la gestion des rapports avec le territoire, les partenaires et les institutions locales.

- **Des champions de la Diversité**

Ce sont des managers opérationnels, à haut niveau (Directeur de Marque ou de Pays), à qui il est demandé de jouer un rôle de relai pour conforter des actions, par exemple en participant ou animant des formations, pour intervenir et représenter les actions en diversité au sein de leur comité de direction, pour témoigner en interne comme à l'extérieur de l'entreprise.

L'ancrage de la politique par la réorientation des modèles managériaux.

Enfin, dernier trait majeur du déploiement de la politique diversité, le référentiel utilisé pour l'évaluation annuelle des managers intègre désormais, en plus des rubriques habituelles (être innovant, assurer un résultat opérationnel, etc.), une rubrique supplémentaire, « *manager avec générosité* », qui suppose une contribution de chaque manager à la politique de diversité.

4. Les grandes caractéristiques du déploiement de la politique de la diversité au sein du Groupe Adecco

Contrecarrer l'image négative du métier

Avec une politique exigeante en matière de Diversité l'affichage de valeurs rencontre l'avantage concurrentiel : les entretiens ont mis au jour l'importance de donner une image positive d'un métier pourtant fortement connoté négativement et rejoignant dans l'imaginaire commun les sinistres « marchands d'hommes ».

Nombreuses sont celles, parmi les personnes rencontrées, qui évoquent un « avant » ; une période à la fois plus bénéfique en termes économiques et moins reluisante en termes d'image. La Diversité semble être une valeur perçue à la fois comme levier économique (les niches à valeur ajoutée, les seniors, les femmes dans les métiers génériques, les personnes handicapées), et comme moyen de redynamiser la réputation du métier.

La campagne ADIA de 2003, portant sur le handicap, avec ces visuels forts, est souvent rappelée comme preuve de ce dernier objectif.

Des convictions affichées par des personnes engagées

Une conviction s'est forgée dans l'organisation. Les notions de « conviction », de « gène diversité » sont souvent citées lors des entretiens. Des personnes sont fréquemment désignées, comme ayant incarné, à un moment de l'évolution de l'entreprise, cette histoire particulière. Le PDG, par les messages qu'il rappelle systématiquement sur ces sujets, est ainsi perçu comme porteur d'un renouveau.

Parmi les personnes rencontrées, celles récemment recrutées et comparant avec leurs entreprises précédentes, nous disent ressentir un véritable « climat favorable à la Diversité ».

Les intentions sont bien affichées par la direction, leur traduction dans les faits est patente. Mais, parce qu'affichées au plus haut, elles doivent toujours plus trouver les voies de leur mise en œuvre. Les attentes en sont d'autant plus grandes ; ce qui peut aussi les rendre plus vulnérables.

Pour cela le processus d'institution et de structuration de l'action doit prendre le relais de la volonté (ou des volontés individuelles). Un cap sera alors franchi lorsque la conviction ne sera plus le moteur des politiques Diversité, mais qu'elle sera remplacée par le travail d'organisation ordinaire.

Des enjeux économiques majeurs

La marche vers la Diversité est longue et les opportunités se succèdent. Si les travailleurs handicapés ont été à l'origine des premiers projets initiés par Adecco, les seniors semblent représenter aujourd'hui un créneau prometteur. De même dans de nombreux secteurs dits

pénuriques, le savoir faire d'Adecco en matière d'accompagnement, de sourcing et de formation, peut trouver son plein épanouissement. Dans une conjoncture difficile et un secteur très concurrentiel, c'est une façon de créer de la valeur et de sortir de négociations toujours plus centrées sur le prix. C'est aussi un moyen de mieux se confronter aux exigences de gros clients exclusivement exprimées en termes de gestion de compétences et recourant aux nouvelles techniques d'achat, comme les enchères inversées par exemple.

Des difficultés peuvent susciter créativité et innovation. Les marques Adecco et Adia ont alors l'opportunité de faire fructifier leur avance.

Une logique de partenariat et d'hybridation Public/Privé

Le déploiement de la politique Diversité et, surtout au départ, les actions de lutte contre les discriminations, ont d'abord fait de l'alliance avec le Public (sur des projets financés par des organismes publics ou para publics) leur principale modalité d'action. Les actions phare qui sont citées comme jalonnant l'histoire du projet chez Adecco relèvent toutes de cette hybridation ; la première étant le projet Latitude, dont le site internet comprend tous les tenants et aboutissants : www.latitudeequal-discrimination.eu .

On peut y voir une forme d'innovation organisationnelle et stratégique. Cela montre aussi que le vocable Diversité dessine une politique qui *de facto* s'est construite sur des engagements et des actions de lutte contre les discriminations ou de promotion de l'égalité.

Un triangle d'Or

La spécificité du métier fait que les actions Diversité parcourent un triangle : *Entreprise (les permanents)/clients/Intérimaires*. Cette configuration nous semble générer des spécificités :

- Une contrainte notable conditionne l'ensemble des actions : « savoir gérer le client » qui, par ses exigences, peut amener l'entreprise à des situations de discriminations.
- Les structures RH sont dédoublées : les unes pour les permanents et les autres pour les intérimaires (à la fois clients, fournisseurs et salariés de l'entreprise). Si leurs actions vis-à-

vis des intérimaires semblent bien visibles et présumées efficaces, leurs actions auprès des permanents ne sont pas en parfaite résonance avec le discours global. Les permanents se sentent un peu les parents pauvres de cette politique. Ils relèvent des inégalités notables au sein même de la structure (défaillance pour la gestion de carrière chez les femmes, taux de seniors peu satisfaisant, non respect des quotas de travailleurs handicapés...). Et si l'éclatement de l'organisation en agences de très petite taille évite cette confrontation avec les chiffres, les faits sont têtus.

Une stratégie « chemin faisant »

L'histoire remonte au début des années 1980, notamment en 1986, avec une importante « action Handicap » qui en préfigure bien d'autres. Les contraintes économiques maintes fois évoquées et les reconfigurations organisationnelles générées par une stratégie de croissance externe - Le groupe Adecco actuel est le fruit de nombreux rachats, et d'autres sont à suivre-, révèlent une tendance à l'amoindrissement de certains projets ou au retrait de certains de leurs porteurs. Aux dires de certains, ne semble subsister qu'un puzzle de projets que seuls les « experts semblent être en mesure de reconstituer » pour être ainsi en situation de « raconter l'histoire » de la Diversité au sein du groupe. La disparition d'une structure comme le Lab'Ho¹, Laboratoire des Hommes et des Organisations, qui avait endossé cette thématique, le repositionnement stratégique de la Fondation Adecco, le rattachement du service Innovation et Diversité au Secrétariat Général, témoignent d'ajustements organisationnels ? Ceux ci ne sont certainement pas spécifiques à la fonction mais affaiblissent sa lisibilité organisationnelle.

Une mise en œuvre en mille feuilles

De ce fait, la politique Diversité peut sembler être faite de « couches superposées » d'actions résultant d'autant de procédures, de demandes, de remontées d'informations...

1 Avec ce Lab'Ho, Adecco était à l'initiative d'une structure d'étude et d'échange ouverte aux mondes des entreprises et de la recherche sur l'ensemble des thématiques RH.

Aujourd'hui, la difficulté du contexte renforçant l'attentisme, voire la résistance des opérationnels, incitent à « l'allègement de la contrainte » et au refus d'en demander encore plus.

Les personnes en charge de décliner opérationnellement les actions dans les agences semblent très soucieuses de cet aspect des choses.

Une organisation en réseau : la question du couplage global/local

Le Groupe Adecco est une entreprise en réseaux. Sa stratégie de développement s'est fondée sur un ancrage local avec une couverture nationale. Son développement à l'international répond à la même logique. Des questions comme celle de la diversité doivent donc s'inscrire dans une confrontation entre local et global (incarné par le *corporate*). On peut y voir une exigence d'adaptation aux spécificités locales (bassins d'emploi, types d'activités, contraintes géographiques ...).

En période difficile pour l'entreprise, comme celle qui prévaut au moment de l'étude, deux logiques se confrontent : une logique de résultats à court terme (sachant que la rémunération des personnes en agences contient une part variable liée aux résultats) et une politique qui s'organise dans le temps long et suppose des allocations de ressources, en temps, en argent, en énergie, dont le retour n'est pas immédiatement perceptible.

5. Les voies du déploiement : tendances observées et questions

Les enjeux globaux d'une politique de la Diversité

Comme le montrent nos deux entreprises, construire une politique de la Diversité ce n'est pas se mettre aux normes en ce qui concerne certaines réglementations mais bien prendre l'initiative. Une politique unifiée et volontariste doit leur permettre de renforcer une stratégie basée sur l'innovation et la créativité. Cette politique doit aussi leur permettre d'incarner la dimension internationale et multiculturelle de leur développement.

Pour l'une, c'est aussi renouveler, voire refonder, une entreprise qui a toujours su afficher le choix d'un développement intégré, d'une part de la conception à la production et à la commercialisation des produits et d'autre part en prônant une croissance externe, pour créer les bases d'un nouveau développement dans un monde globalisé.

Pour l'autre, la politique de la diversité doit contribuer à l'intégration interne d'un groupe qui a misé sur la croissance externe, mais également sur la croissance organique, pour assurer son développement.

Dans les deux cas, la politique de la diversité se voit assigner des objectifs qui vont bien au-delà de l'amélioration d'un certain nombre de ratios en matière d'évaluation et de corrections d'inégalités et de discriminations.

Une telle politique doit donner un sens et une cohérence à une responsabilité globale vis-à-vis des contextes sociétaux dans lesquels les entreprises se développent. Cela peut aller jusqu'à initier des actions collectives, inter entreprises, comme la création d'associations, celle de l'AFMD en France par exemple, la création et la diffusion de chartes. Cela peut aller aussi jusqu'à la création d'institutions, d'autorités publiques de concertation, de régulation, comme le montre l'exemple de L'Oréal en Italie avec le forum « *Diversita al lavoro* ».

Pour une telle politique s'affichant si fortement vers l'externe, et recourant à des moyens de communication puissants, la difficulté sera d'exercer un rôle structurant en interne, en trouvant les moyens organisationnels et managériaux de son déploiement.

La Diversité dynamise les principaux processus RH

Identifier une politique Diversité, c'est aussi, selon nos interlocuteurs, « *donner un nouvel élan à une politique Ressources Humaines qui, de fait, allait dans ce sens* ». L'objectif est alors de « *mettre tous les leviers RH au service de la Diversité qui donne le sens global* ».

Les deux entreprises sur lesquelles nous avons enquêté nous le montrent de deux façons différentes. Dans l'une des deux entreprises, cela passe par le fait d'identifier un domaine d'action (le handicap, notamment) en examinant l'impact sur tous les processus RH (du recrutement, à la promotion, etc.). Ce domaine fait alors l'objet d'un traitement spécifique et d'une organisation ad hoc, avec un réseau de correspondants qui réexaminent du point de vue du domaine considéré (le handicap, par exemple), et dans une perspective « business », l'ensemble des processus RH.

Dans la seconde entreprise, cela se traduit par le fait de confier une responsabilité Diversité en plus de l'un des domaines d'action RH ou de l'ensemble d'une direction RH. L'objectif est ici de relier la fonction « technique » RH à la politique générale via la politique Diversité et ainsi de « *l'éclairer et de donner du sens à la fonction d'origine* ». Cela confère aussi aux responsabilités fonctionnelles RH une nouvelle légitimité politique et économique.

La Diversité est aussi une façon de redonner du pouvoir et de remettre au devant de la scène la fonction RH. Les managers RH nous renvoient l'image d'une dévalorisation de leurs fonctions. On constate que, depuis la fin de 2008, ils sont frappés de plein fouet par les grands mouvements de restructuration. Dans un contexte où nombre de leurs actions (recrutement, promotion, formation) se trouvent bloquées, ce qui nuit à l'image qu'ils se font de leur métier, le management de la Diversité peut être vu comme une forme de compensation. Le fait de porter des projets Diversité, transversaux, par définition, les réhabilite également comme interlocuteurs légitimés des autres grandes fonctions de l'organisation.

Les actions en Diversité permettent de repositionner les questions RH dans l'argumentation économique

Le Président de l'une des entreprises enquêtées le dit très clairement « *La Diversité, sous toutes ses formes, est un impératif de business pour l'entreprise. Notre capacité à appréhender cette diversité déterminera, définira et clarifiera notre vision commune du succès pour le 21^e Siècle...* ».

Comment cela se traduit-il dans les faits, dans le contexte de la gestion opérationnelle de cette entreprise ?

Dans une des entreprises, les responsables à plein temps sur la Diversité ont fait toute leur carrière dans le marketing. Le dialogue avec les responsables opérationnels, porteurs des unités d'affaire ici identifiées au développement des marques, en est alors facilité.

De fait, l'objectif de ces responsables Diversité sera de faire prendre en charge chaque initiative par l'un de ces managers et par l'une de ces unités et de leurs marques. Très concrètement cela suppose, en amont, que les questions de la Diversité aient été « *mises à l'agenda des comités de direction* » des différentes entités de l'entreprise ; et l'on sait la légitimité que cela peut conférer aux actions et à leurs porteurs que d'avoir à argumenter ces questions en lien direct avec le pilotage économique de l'entreprise. Ce sera alors l'un des rôles majeurs des champions de la Diversité que de permettre le parrainage des actions par les directions opérationnelles dans l'entreprise.

Même si elle n'est pas envisagée explicitement en tant que telle -Elle n'est pas posée comme un préalable- et si des objectifs de résultat ne sont pas affichés, des argumentations économiques que nous avons relevées dans les entretiens se font jour :

- Le coût du non respect de la réglementation
- Une composante de la gestion de la réputation et des marques
- Un positionnement par rapport à la concurrence
- Les effets indirects des investissements faits vis-à-vis des populations (et éventuellement solvabilisés par du financement public) sur l'ensemble du personnel,
- La valorisation économique de la différence (aspect marketing et construction de marchés)

La Diversité, exercice de responsabilité sociétale et de créativité institutionnelle, ou comment renouveler les liens de l'entreprise avec les territoires

Les actions engagées au titre de la Diversité y contribuent à deux niveaux : faire prendre à l'entreprise toute sa place pour « *construire une société plus forte* » et contribuer à la vie des territoires et de la Cité par une « *politique de proximité* ».

La première contribution peut s'illustrer dans le contexte italien par l'initiative prise par les responsables Diversité de l'une de nos entreprises. Dans ce contexte national jusqu'alors peu mobilisé sur ces questions, ces responsables ont été les organisateurs d'un événement politique en montant de toutes pièces un forum « *Diversita al lavoro* » et en le mettant à la disposition d'organismes dépendant du ministère italien du travail. Ce premier forum a ainsi mobilisé dix huit entreprises et 350 jeunes provenant de quartiers défavorisés, potentiellement candidats à des stages et des emplois. Ce forum initié par l'entreprise a ainsi pu être reproduit l'année suivante par le collectif d'entreprises constitué. De nombreux autres exemples viendraient ici confirmer le rôle joué par ces entreprises dans cette créativité institutionnelle sur le thème de la lutte contre les discriminations et pour l'insertion économique.

Mais cette créativité s'exerce aussi de la part de ces entreprises, et plus directement encore, au niveau de leur environnement immédiat et de leurs sites d'implantation. L'accent mis sur les questions de la diversité et de l'insertion est à relier à l'attention particulière que ces mêmes entreprises ont accordé depuis longtemps aux publics en difficulté. Dans certains cas cette attention leur a fait choisir les lieux de leur implantation et les maintenir dans ces mêmes lieux alors que leurs activités se transformaient et auraient pu les amener à se relocaliser ailleurs. Cette politique de proximité, prônant le développement conjoint des territoires, trouve à s'illustrer dans les nombreux partenariats et les signatures de chartes que les entreprises ont développés en lien avec les partenaires associatifs et institutionnels locaux.

Cette politique trouve particulièrement à se mettre en œuvre en relation étroite avec la gestion des affaires générales des sites et des établissements locaux. En effet, la sollicitation de certains fournisseurs pour des services de gardiennage, d'entretien des locaux, de restauration ou d'autres services – Que l'on songe à ce que permet actuellement, de ce point de vue, le développement des conciergeries d'entreprise - peut contribuer à l'insertion de populations en difficultés par le biais d'emplois directs ou l'achat de services à des associations ou des entreprises d'insertion. De la même façon, la motivation pour des actions en faveur de l'insertion de ces mêmes populations

trouvera à se mettre en œuvre par l'établissement de relations de partenariat avec des associations locales.

Cet aspect est également flagrant dans l'autre entreprise, entreprise en réseau, où chacune des 1700 agences est installée sur un marché local, avec ses spécificités et ses exigences.

La Diversité approfondit, renouvelle le dialogue social et oblige à inventer une nouvelle ingénierie du changement

Ainsi, une nouvelle politique s'affiche. Elle mobilise des salariés qui ne s'étaient pas fait connaître par un quelconque engagement syndical ou social, et ce pour des actions innovantes sur des thématiques et un vocabulaire inédits. Comme toute politique émergente, ses porteurs ont à cœur d'en souligner les aspects inédits, surtout lorsque cela peut converger avec l'image de nouveauté, de création et d'innovation que l'entreprise veut se donner. Mais, ils peuvent également avoir à cœur de souligner la continuité et l'inscription de ces actions dans l'histoire de l'entreprise. La synthèse n'est alors pas toujours facile à réaliser, surtout lorsque l'entreprise s'est montrée active précocement pour établir un système de relations professionnelles basé sur le dialogue.

Le succès des thématiques nouvelles crée une émulation parmi les responsables en charge des pratiques anciennes et nouvelles du dialogue social. Il incite les porteurs d'actions liés aux relations professionnelles traditionnelles à montrer leur antériorité. L'actualité nouvelle donnée aux actions en Diversité par l'instauration d'une politique globale les incite aussi à recenser toutes les actions qui, sous une forme ou une autre, relèvent d'un traitement concerté des disparités ou inégalités sociales, de l'apprentissage ou d'autres formes d'aide à l'insertion des populations en difficulté...

Cette actualité nouvelle pousse certes à la convergence des initiatives et des dispositifs d'action. Mais elle débouche aussi, de la part de leur porteur, sur de nouvelles questions quant à la façon de les déployer, de les généraliser et de les pérenniser. Les modèles d'action peuvent ainsi différer, voire s'opposer, surtout s'ils ne sont pas explicités en tant que tels.

Une politique *corporate* trouvera à s'affirmer en développant une approche thématique qui du fait de sa nouveauté et du caractère émergent des pratiques correspondantes pourra sembler parfois « *conceptuelle* ». Elle pourra déboucher sur des prises de position officielles, faire l'objet

de « *position papers* » sur tel ou tel sujet (la discrimination sur les orientations sexuelles ou les convictions religieuses, par exemple). Portée par des responsables provenant du marketing elle pourra porter la marque de ce type de d'activité et des compétences qui lui sont associées, dans laquelle tous ne se reconnaissent pas : « *quand on vient du marketing on veut faire du neuf, être original, on pense « saison », on vise le court terme, l'exercice annuel. Mais quand on lance une action de dialogue social, on n'est pas dans les mêmes temporalités...* ».

D'un autre côté, tous ressentent que le nouveau modèle d'action qui émerge ne peut être déployé par les vecteurs traditionnels que sont les évolutions de structure et les programmes de formation. Il ne peut pas non plus l'être, principalement ni même principalement par les rendez vous réglementaires, issus du système antérieur de relations professionnelles, avec les réunions convenues et les partenaires institutionnels habituels, comme les organisations syndicales par exemple. Les formes de mobilisation ne sont pas les mêmes. Elles sont moins basées sur des systèmes de défense et de revendications, ou même empreintes de négociation dans un contexte de « satisfaction querelleuse ». Elles sont davantage le fait de mobilisations volontaires, pas vécues en termes de défense mais davantage par motivation pour l'action solidaire. L'appel au volontariat le montre.

Mais alors quelle ingénierie sociale peut le mieux y répondre ? Quelles sont les bonnes combinaisons à trouver entre l'action experte dans différents domaines de discrimination, portée par des compétences externes et l'expérience acquise de dialogue social en interne ? Comment construire des argumentaires qui ne soient pas ceux du militantisme culturel et idéologique, mais construire plutôt des « *dispositifs d'action comme des espaces ouverts de dialogue et d'apprentissage* » ? Comment concilier le recours expérimental à une ingénierie de plateformes de construction d'action et trouver les formes de leur reproduction, de leur déploiement ? Comment en apprendre les ressorts essentiels en vue d'une certaine forme de standardisation, sans toutefois les normaliser et les réduire à des procédures administratives ? Quel est alors le bon maillage pour impulser de telles plateformes, etc. ? Quel est le juste dosage entre la créativité foisonnante des prises d'initiatives et l'accompagnement nécessaire (financier, par exemple) des actions ? Comment accompagner les acteurs pour les aider à optimiser leurs dispositifs d'action, pour en valoriser les résultats, tout en garantissant l'autonomie des acteurs locaux, seule à même de correspondre à la diversité des sites (industriels, de recherche, de développement et marketing, etc.) et des contextes (locaux et nationaux) ?

C'est dans ce contexte d'interrogation et d'expérimentation que l'une de nos entreprises a développé le dispositif d' « Observatoire de la Diversité et de la Cohésion Sociale » qui se veut un bon compromis entre les anciennes formes d'action héritées du contexte de relations professionnelles dont les organisations syndicales de salariés sont des partenaires incontournables et les nouvelles formes de mobilisation émergentes sous les différentes thématiques de la diversité pour lesquelles se mobilisent de nouveaux acteurs, jusque là peut impliqués dans l'organisation.

Cependant ces innovations en matière de dialogue social et d'ingénierie du changement montrent vite leurs limites. Des situations de tension et de crise, débouchant sur des réductions d'effectifs drastiques, ce qui était le cas d'une des entreprises lors des entretiens, placent l'ensemble des acteurs face à des dilemmes. Les différentes parties prenantes de l'entreprise, les équipes de direction, mais aussi les organisations syndicales, ont à se forger de nouvelles réponses face à ces contraintes, ou même face à des injonctions contradictoires comme, par exemple, inciter au départ de seniors lors de plans sociaux d'entreprise à l'aube d'une loi emblématique exigeant des dispositifs de maintien dans l'emploi et de recrutement de cette catégorie.

Les avantages collatéraux des actions en diversité : vers le traitement social différencié et plus encore le traitement individualisé

Agir sur des populations extérieures comme autant de cibles excentrées, c'est aussi transformer les rapports avec les acteurs ordinaires de l'entreprise. Apprendre à différencier les groupes et travailler sur des cas exemplaires pour apprendre à affronter collectivement des situations de discrimination, c'est aussi introduire davantage de traitement individualisé dans l'organisation.

Poser en ces termes de diversité et cohésion sociale, les questions spécifiques liées aux sous populations potentiellement discriminées (les femmes, les seniors, les minorités ethniques, les populations différentes selon leur religion ou leur orientation sexuelle) peuvent déboucher sur une amélioration de la capacité de l'organisation à affronter deux questions essentielles. La première de ces questions tient au fait que les thématiques de la diversité recouvrent souvent une question plus générique touchant à l'inégalité et aux discriminations sociales. La discrimination étant toujours, en même temps, une question de traitement social, les actions en diversité viennent abonder les dispositifs de traitement des problèmes sociaux.

La seconde de ces questions concerne la capacité qu'acquière l'organisation à un traitement individuel et personnalisé des salariés. Les actions en Diversité semblent permettre de mieux prendre en compte les différenciations individuelles. Le traitement spécifique des catégories repérées du fait de discrimination ouvre la voie au traitement différencié de tout individu quelque soit ses particularités. C'est aussi, en même temps, la remise en cause d'un système basé sur la valorisation d'un stéréotype unique de personnel (l'homme, blanc, jeune,...).

Mais les évolutions ne vont pas de soi et ne sont pas univoques. Ces choix peuvent aussi induire certains dégâts collatéraux. Ainsi, réduire un individu à une dimension de « portefeuille de compétences » peut sembler en opposition radicale avec le projet même de valorisation de la différence.

Les actions en Diversité à la frontière des activités professionnelles et privées, du travail au hors-travail

Les actions menées au titre des politiques de la Diversité nous semblent aussi déboucher sur d'autres évolutions porteuses de transformations organisationnelles potentielles. Ces évolutions concernent les frontières jusqu'alors dressées entre les activités professionnelles et les activités privées. L'existence de ces frontières s'inscrit dans une histoire des relations professionnelles et des rapports entre les sphères de l'entreprise, de la famille et de la cité. Ces sphères, ces mondes, restent habituellement extérieurs l'un à l'autre. Leurs acteurs et leurs règles spécifiques sont différents.

Certaines actions expérimentées au titre de la Diversité et que les acteurs nous décrivent lors des entretiens nous révèlent ces évolutions. Des salariés sont amenés à participer à des dispositifs internes dans le but de traiter de difficultés liées à des cas de discriminations, par exemple analyser les problèmes et trouver les conduites à tenir face à certaines formes de handicap ou d'une personne transsexuelle. Cela pourra consister en la tenue de plusieurs réunions avec la personne elle-même, mais aussi avec les membres de son équipe. Cela pourra ensuite déboucher sur un programme de sensibilisation étendu à d'autres services, etc. Ces activités relèvent certes de l'organisation du travail et du traitement des conditions de travail. De la même façon, une politique de l'âge, favorable à l'emploi des seniors, donne plus d'acuité aux questions classiques de conditions de travail (avec l'adaptation des positions à cause des éventuels troubles musculosquelettiques et des problèmes de dos), mais aussi les questions d'usure morale, de

motivation, de gestion du stress, de maîtrise de son temps. Elles peuvent alors donner naissance à des actions axées sur le « bien être », avec des dispositifs de « formation/sensibilisation » à la gestion des équilibres temporels, dans l'entreprise et chez soi... Ces dispositifs peuvent alors empiéter sur certains aspects de la vie privée des salariés, comme dans le cas de certains programmes en France et en Belgique, par exemple. Ces questions ont alors besoin de trouver leur place dans un agenda organisationnel et social qui, souvent, ne les prévoit pas, ou pas à ce niveau d'ampleur et pas de cette façon.

Plus encore, dans le cadre d'actions menées au titre de la Diversité, des salariés peuvent être également amenés à nouer des relations étroites avec des associations locales ou des dispositifs publics locaux (des missions locales de l'emploi, par exemple). Il peut s'agir de présenter son activité ou son métier, de participer à des modules de formation, d'apporter une aide ou une expertise dans différentes situations, etc. Ces actions sont menées totalement ou pour partie pendant le temps de travail de ces salariés. Elles peuvent être menées au sein de l'entreprise (des actions d'alphabétisation du personnel étranger assurant le nettoyage des locaux, par exemple, ou lors des « *family days* »). Elles peuvent aussi être localisées chez les partenaires ou dans des lieux que les salariés de l'entreprise aident les partenaires extérieurs à trouver (dans le cas de forum « métiers, emplois » pour faire bénéficier de stages ou d'aides à l'insertion des populations locales discriminées à l'embauche, etc.).

Ces actions et ces manifestations ont pour caractéristiques d'être coproduites par l'entreprise et des salariés, ou des collectifs de salariés volontaires, mais dans des logiques de fonctionnement qui ne sont ni fonctionnelles ni hiérarchiques. D'une part, elles ne sont pas le fait de services ou de départements particuliers. D'autre part, elles ne sont pas portées par le management qui ne fait souvent que les rendre possibles en apportant un soutien financier et en réglant les éventuels problèmes réglementaires (par exemple l'accès de personnes extérieures dans les locaux, les problèmes de sécurité, etc.).

Les modes de valorisation économique et de gestion du temps peuvent alors venir conforter ou perturber la dynamique de ces actions. Dans les entreprises enquêtées, des modes de gestion souples et laissant une certaine autonomie aux salariés dans l'exercice de leurs activités ne sont pas en contradiction avec une prise d'initiative dans ce type d'action. Se trouvent ainsi créées des situations dans lesquelles certaines de ces actions peuvent être menées hors temps de travail mais cependant au sein de l'entreprise. Une part du volontariat et du bénévolat que certains salariés sont prêts à mener, et qu'ils mènent par ailleurs sur leur temps de loisir, peut ainsi rentrer

dans l'entreprise. L'entreprise – C'est particulièrement le cas d'une des deux entreprises étudiées- en arrive à le reconnaître, en créant des conditions favorables pour ces activités.

Les actions en Diversité font se révéler de nouveaux acteurs dans l'entreprise : les radicaux tempérés

Les séances de formation/sensibilisation dont l'une de nos deux entreprises a fait l'axe majeur de sa politique de Diversité, se concluent par un appel au volontariat qui ne reste pas sans écho. Nos interlocuteurs soulignent même que les responsables Diversité peuvent avoir à faire face à l'ampleur d'une demande d'actions concrètes qu'il leur est difficile d'organiser, ou même de faciliter.

Le volontariat et la motivation à agir s'avèrent élevés. Mais, les projets et les actions qui s'élaborent alors font se révéler une catégorie d'acteurs jusque là éloignés des formes traditionnelles du dialogue social ou de ses formes conflictuelles classiques.

Certes, seule une enquête systématique permettrait de mieux connaître ces acteurs. Ce que nous en disent les responsables Diversité interrogés nous semble les rapprocher de ce que des études récentes ont commencé à désigner comme des « radicaux tempérés » (*tempered radicals*)². Ces derniers sont définis « *comme des personnes qui veulent devenir des membres performants et reconnus de leur organisation sans renoncer à ce qu'ils sont et à ce qu'ils croient* » ; « *comme des individus qui s'identifient et s'engagent pour leur organisation mais aussi pour une cause, une communauté ou une idéologie qui peut être différente et opposée à la culture dominante de leur organisation* ». Leur radicalisme les incite à remettre en cause le statut quo existant. Mais, leur tempérance reflète la façon dont ils sont concernés par ces remises en cause. Ils peuvent être toute à la fois indignés et fortement mobilisés par le constat d'injustices, de passivité ou d'inefficacité dans le traitement de discriminations, et enclins à rechercher la modération dans leurs relations avec les membres de leur organisation qui ne partagent pas leur engagement pour ces questions.

Ces acteurs ne sont pas pour autant dans une position confortable au sein de l'organisation. Ils ont constamment à équilibrer leur position et à contrecarrer d'éventuelles tensions entre leur

² Des travaux de recherche récents, ceux de D. Meyerson en particulier, soulignent l'importance de ces nouveaux profils d'acteurs au sein des relations sociales en entreprises.

identité personnelle et professionnelle. Mais, malgré cette tension, ou même paradoxalement à cause d'elle, ils peuvent se comporter comme des acteurs engagés et performants. Ils peuvent agir en sources de résistance à l'indifférence face aux discriminations, en porteurs d'idées alternatives et permettre la démystification des *a priori*, relayant ainsi les actions de formation. Enfin, ils peuvent enfin être des agents de transformation au sein de leur organisation.

Les actions en Diversité sont rendues possibles et pérennisées par l'encouragement à un autre management et un autre leadership

A l'évidence, déployer une politique de la diversité ne peut se réduire à démystifier les *a priori* en matière de représentations des différences et des discriminations, à désigner des responsables, à leur confier un mandat et leur allouer des ressources. Une politique de la Diversité suppose aussi de créer les conditions managériales rendant possibles et pérennes des actions.

Créer de telles conditions ne va cependant pas de soi. La force du mandat politique ne suffit pas si ce mandat est contredit au quotidien par le contrôle et le pilotage ordinaires.

L'une des conditions essentielles repose sur le fait de peser sur la définition des rôles et des positions managériales de telle façon que les modes de contrôle et de pilotage soient compatibles avec la prise en charge d'actions en Diversité, voire même qu'ils y soient incitatifs.

C'est la direction prise par les entreprises enquêtées, de façon particulièrement nette dans l'une d'entre elles. Dans cette entreprise, une dimension supplémentaire a été ajoutée à ce que sert de référentiel dans l'évaluation du management. Cette dimension, intitulée « *Manager, diriger avec générosité* » s'applique désormais à égalité d'importance avec les dimensions de créativité, d'efficacité économique, de pilotage des équipes et des projets, de leadership.

Certes, cette transformation du « référentiel » managérial, diffusé à l'échelle de l'ensemble du groupe et de ses filiales à l'étranger, est une initiative majeure qui définit potentiellement « *une autre approche de la performance et du modèle managérial* ». A elle seule, elle est déjà de nature à entraîner des effets dans l'organisation. Mais, il n'en demeure pas moins que la question se pose de franchir une étape dans la mise en œuvre opérationnelle de ce nouveau modèle, de façon à ce qu'il oriente vraiment les rapports au sein de l'organisation et les carrières professionnelles des managers.

Lors des entretiens, nos interlocuteurs soulignent que si l'orientation donnée aux relations managériales et aux formes valorisées du leadership ne sont pas (encore ?) la règle de conduite de tous, elle « *ringardise* » le comportement de ceux qui la dénie.

Une alliance novatrice avec le monde académique et de la recherche

Peu de thématiques porteuses d'enjeux de développement économique et organisationnel en entreprises ont su, comme celles de la Diversité, impulser une alliance entre le monde académique des sciences sociales et le monde managérial. Cette alliance est fondatrice du projet de l'AFMD.

Ces thématiques reprennent à leur façon, avec des formulations et des configurations d'acteurs nouvelles, des sujets au cœur des relations et du dialogue social. La conjoncture semble favorable à de nouveaux partenariats pour une élaboration conjointe de connaissances mais aussi dans l'accompagnement conjoint des multiples initiatives qui jaillissent sur les thématiques Diversité. L'objectif est commun : produire de la connaissance et des savoir faire cumulatifs. Face à la prolifération des initiatives, le défi est peut être aussi de lutter contre la dispersion.

Le « résidu » diversité, ou que reste-t-il après que l'on ait épuisé le sujet ?

Une question nous vient au moment de conclure l'étude ; une question qui renforce le parallèle possible avec la mise en place d'autres politiques transversales aux organisations, comme ça a été le cas des politiques Qualité.

Peut-on envisager le « zéro discrimination » ou bien faut-il admettre l'idée d'un « résidu », comme l'expriment les économistes, quand les équations n'expliquent pas l'ensemble du phénomène ?

Cette étude a en effet permis de montrer qu'il y avait des « points noirs » dans les deux entreprises ; des points inhérents à ce qui structure leurs activités.

Ainsi, si l'une dit faire de la Diversité un élément essentiel de sa différenciation compétitive, elle reste fondée sur une image de performance et d'allure. La notion de « disgrâce physique » peut-elle passer cette barre d'exigence ?

Chez l'autre, la notion d'intérim renvoie à la notion de prise de poste temporaire, et le *turn over* des « permanents » sur les postes en agence, sur des fonctions commerciales ou RH, occupés à 80 % par des femmes semble en profonde opposition avec la notion de gestion de carrière paritaire.

La politique de Diversité peut alors être envisagée comme une voie favorable pour poursuivre un incessant mouvement vers l'égalité, par de là le fait que l'entreprise est tout autant génératrice de progrès collectif que de division du travail et de reproduction de possibles inégalités, voire discriminations. Mais, c'est toute la vie des hommes (et des femmes) et de leurs organisations...

6. Perspectives, Principes et Repères pour l'action

Déploiement d'une politique de la Diversité et organisation des actions E.D.D.

Cette analyse des formes organisationnelles données au déploiement d'une politique débouche sur des éléments de définition et de configuration d'une fonction (ici d'entreprise, ailleurs d'organisation non marchande) qui n'en est pas une. Les deux entreprises enquêtées, chacune à sa façon, le montrent. Certes des périmètres d'action et des niveaux de responsabilité se sont définis révélant ainsi un processus de structuration. Mais, en aucun cas il ne s'agit de l'institution d'une véritable fonction, avec tous les attributs d'une fonction managériale, au même titre que peuvent l'être la fonction RH ou la fonction Achats, par exemple. Approfondir cette question par des travaux de recherche pourrait permettre aux entreprises de mieux se situer sur un chemin difficile. Cela aiderait aussi à définir ce qui est, pour le moment, peut sembler un « attracteur étrange », c'est-à-dire un mot sur lequel tout le monde s'accorde, mais dont le sens n'est pas véritablement défini. L'enjeu serait de travailler à l'anamorphose de ce qui peut être vu comme un « agrégat » de convictions, d'engagements, d'intentions, d'actions, de processus, d'outils ... avec un travail de hiérarchisation, de configuration, d'articulation.

Pour engager un tel travail s'agissant de politique Diversité, il nous semble plus pertinent de parler de pratiques d'E.D.D. (pour Egalité, (non) Discrimination, Diversité) qui définissent un ensemble de pratiques et d'actions abordant explicitement des questions relevant de l'égalité de

traitement et d'éventuelles discriminations dans l'accès aux emplois, aux promotions etc. Le terme Diversité, mot valise, certes évocateur et largement diffusé, peut, finalement, ne promouvoir que des objectifs flous, et agréger des intentions avec des situations et des actions. Repérer et hiérarchiser ces intentions et ces situations représente alors un préalable à l'analyse des conditions de la configuration d'une fonction et de sa définition.

Une nécessaire prise de recul

Avoir rencontré les personnes les plus en prise avec le projet pose la question de l'expertise et de sa justification. De par sa posture, l'expert peut occulter nombre d'interrogations, de résistances, de mises en cause, de dysfonctionnements, seuls garanties de la prise de recul ou du regard critique pour avancer et donner du sens.

Comprendre l'ensemble des enjeux d'une politique Diversité suppose de diversifier les interlocuteurs et donc de solliciter les opérationnels (les collaborateurs comme les managers), les volontaires comme les résistants aux projets, dans les organisations centrales des maisons mères comme dans les filiales éloignées ... pour s'éloigner du « cercle des convaincus ».

La trop grande évidence d'une politique Diversité portée par les seuls experts peut en effet poser problème. Une politique n'est vivante et ne produit d'effets de structuration organisationnelle que lorsqu'elle est continuellement mise au défi, et ses processus constamment « toilettés ». L'absence de posture critique fait s'interroger sur la nature de l'appropriation.

Un élargissement géographique

Mieux comprendre l'impact des environnements nationaux (culture, dispositifs légaux et réglementaires ...) sur le déploiement des politiques *corporate*, suppose aussi d'enquêter dans d'autres filiales, plus éloignées, dans des environnements plus diversifiés, afin de mesurer les écarts comme les sources d'innovation locales.

Identifier des actions managériales transférables

Chacun des points évoqués en partie 5 désigne un enjeu majeur à partir duquel pourraient se dessiner des dispositifs et des lignes d'action sur lesquels les acteurs (les équipes managériales, les organisations syndicales, mais aussi d'autres acteurs collectifs que ces actions révèlent) trouveraient matière à réflexion.

Ce travail demeure en chantier. Il pourrait déboucher sur des axes de transfert pour des déploiements au sein d'entreprises ou d'organisation en début de processus.

Repères pour une analyse des politiques Diversité et de leurs conditions de déploiement

Cette première étude exploratoire nous permet d'esquisser un cadre d'analyse des conditions de déploiement d'une politique Diversité au sein des grandes entreprises. Elle nous permet aussi de proposer des points de repère.

Ces points de repères sont au nombre de quatre. Reliés entre eux, ils représentent autant d'itérations successives.

Tout d'abord, ils nous semblent reposer sur deux principes :

Principe 1 :

La construction d'une politique diversité et sa mise en œuvre ne peuvent s'envisager « toute chose égale par ailleurs », dans l'absolu, et indépendamment d'un contexte.

Plusieurs raisons fondent ce principe :

- Les actions touchent l'ensemble des parties prenantes, chacune ayant ses propres attentes et projets, ses propres logiques et clés de lecture.
- Elles s'adressent autant à des groupes humains spécifiques, plus ou moins importants, qu'à chacun, dans son individualité et son intimité.

- Leurs impacts dépassent largement les cibles identifiées et induisent des effets indirects et diffus, dont il faut tenir compte.

Si l'objectif est l'appropriation, par chacun, de la politique *corporate*, la notion d'*interprétation* est centrale à la bonne conduite des politiques comme de leur évaluation.

Principe 2 :

L'évaluation doit être multidimensionnelle :

- **Qualitative**, privilégiant le « ressenti » des personnes concernées ;
- **Quantitative**, par la mise en place d'indicateurs chiffrés, mesurant autant les progrès dans le développement d'actions en faveur d'un traitement égalitaire et la réduction des inégalités que les niveaux de discriminations ;
- **Economique et financière** (dans une logique de « *Business Case* »), de plus en plus, la clef du succès repose sur un équilibre de la performance économique et de la pertinence sociale (satisfaction au travail).

Notre étude exploratoire l'a montré, les actions en Diversité sont des constructions complexes et fragiles. Certes, l'évaluation des écarts (identification des intentions et mesure des écarts entre objectifs et réalisation, amélioration ou dégradation du climat Diversité, niveaux de la valorisation financière) peut permettre de mieux comprendre la dynamique sociale et organisationnelle sous-jacentes aux actions entreprises et, ainsi, d'infléchir, voire de guider la pratique des acteurs. Mais, une telle analyse d'écarts suppose une démarche d'interprétation et de compréhension qui seule permet de donner du sens aux écarts observés, ou racontés.

Ces deux principes étant posés, nous proposons les points de repère suivants :

Repère 1 :

Identifier et analyser des points d'ancrage possibles pour les politiques Diversité et leur déploiement

Comme la phase exploratoire de l'étude l'a montré, il est important d'avoir toujours en perspective ce qui a guidé l'histoire de la politique Diversité de l'organisation et qui en sera toujours la *matrice originelle*.

Il faut alors repérer, mais aussi savoir décrire (raconter ?) :

- Les grands desseins stratégiques qui montrent le cap à atteindre,
- Les grands événements fondateurs et ceux qui jalonnent l'histoire de la politique,
- La logique de développement économique, le modèle de croissance et leurs points de convergence avec la politique Diversité définie,
- Les personnes porteuses des intentions et surtout des actions menées, ces personnes pouvant ne pas avoir de pouvoir formalisé par un statut dans l'entreprise,
- Les contextes sociopolitiques, réglementaires et culturels spécifiques (locaux, régionaux, nationaux ...),

Repère 2 :

Mener un audit des moyens mis en place

Il s'agit des moyens qui apparaissent comme porteurs des politiques Diversité :

- *Le système d'information de gestion* : permet-il d'identifier la politique Diversité ? quelle en est l'appropriation par chaque personne ? est-il suffisamment intégré pour stimuler des décisions et des actions en phase avec la politique ?
- *Le pilotage des déclinaisons stratégiques* : quels sont les indicateurs mis en place pour « prendre le pouls » en temps réel de la mise en œuvre de la politique ? Sont-ils pertinents ? Compris ? Utilisés ?

- *Les actions de formation*, car la formation est identifiée comme un levier important des stratégies diversité : quelles sont ces actions ? quel est leur degré d'innovation ? comment se configurent-elles les unes avec les autres ?
- *Les actions de développement organisationnel et managérial* : Les systèmes d'évaluation et d'incitation des managers connaissent-ils des inflexions, lesquelles, etc. ?
- *Les actions de communication* avec l'ensemble des parties prenantes : quels en sont les dispositifs relais ? De nouveaux dispositifs de dialogue émergent-ils ? Vont-ils au-delà de l'information descendante (menée au titre de ce qu'il est souvent convenu d'appeler la « communication » ?) Quels en sont les objets de dialogue, les supports, les messages ? Comment les parties prenantes se positionnent-elles par rapport à ces actions ? Quel degré de convergence entre la « communication » interne et la communication externe peut-on observer ?

Repère 3 :

Identifier les écarts perçus et analyser les écarts réels

Les actions en Diversité sont émergentes et fragiles. Elles révèlent des intentions dont la perception et l'explicitation ne sont pas toujours très assurées. Aussi est-il essentiel d'en capter toutes les formes d'expression, dans leur diversité.

C'est donc à partir du recueil attentif de ces perceptions que pourront être « mesurés » des écarts de nature à alimenter la réflexion collective des parties prenantes. Mais mesurer des écarts c'est avant tout dialoguer sur l'interprétation à donner aux contextes et sur les résultats des actions entreprises, donnant ainsi un sens collectif et partagé à la dynamique de transformation engagée par la politique de Diversité :

- Ecart entre *l'image voulue* par la politique *corporate* et *l'image perçue* par l'ensemble de l'organisation, dans ses coins les plus reculés, et ce, pour l'ensemble des parties prenantes ;
- Ecart entre le *global* et le *local*, et dans la déclinaison d'actions bien identifiées, quel est le degré de « déviation/adaptation » ;
- Ecart entre les *processus entrants*, ceux qui émergent et s'instituent (nouvelles procédures, nouvelles attentes, nouveaux indicateurs) et les *processus sortants* (ceux en voie d'obsolescence ou de convergence avec les processus nouveaux) ;

Il s'agit alors d'identifier la capacité de « toilettage » de l'organisation, et éviter les surcharges d'informations et de procédures, conduisant en général à la saturation et au rejet ;

- Ecart entre les actions identifiées comme relevant de la politique Diversité et celles de politiques fonctionnelles classiques, comme celles menées au titre des RH ou des relations sociales.

Repère 4 :

Identifier et mettre en lumière les points de vigilance

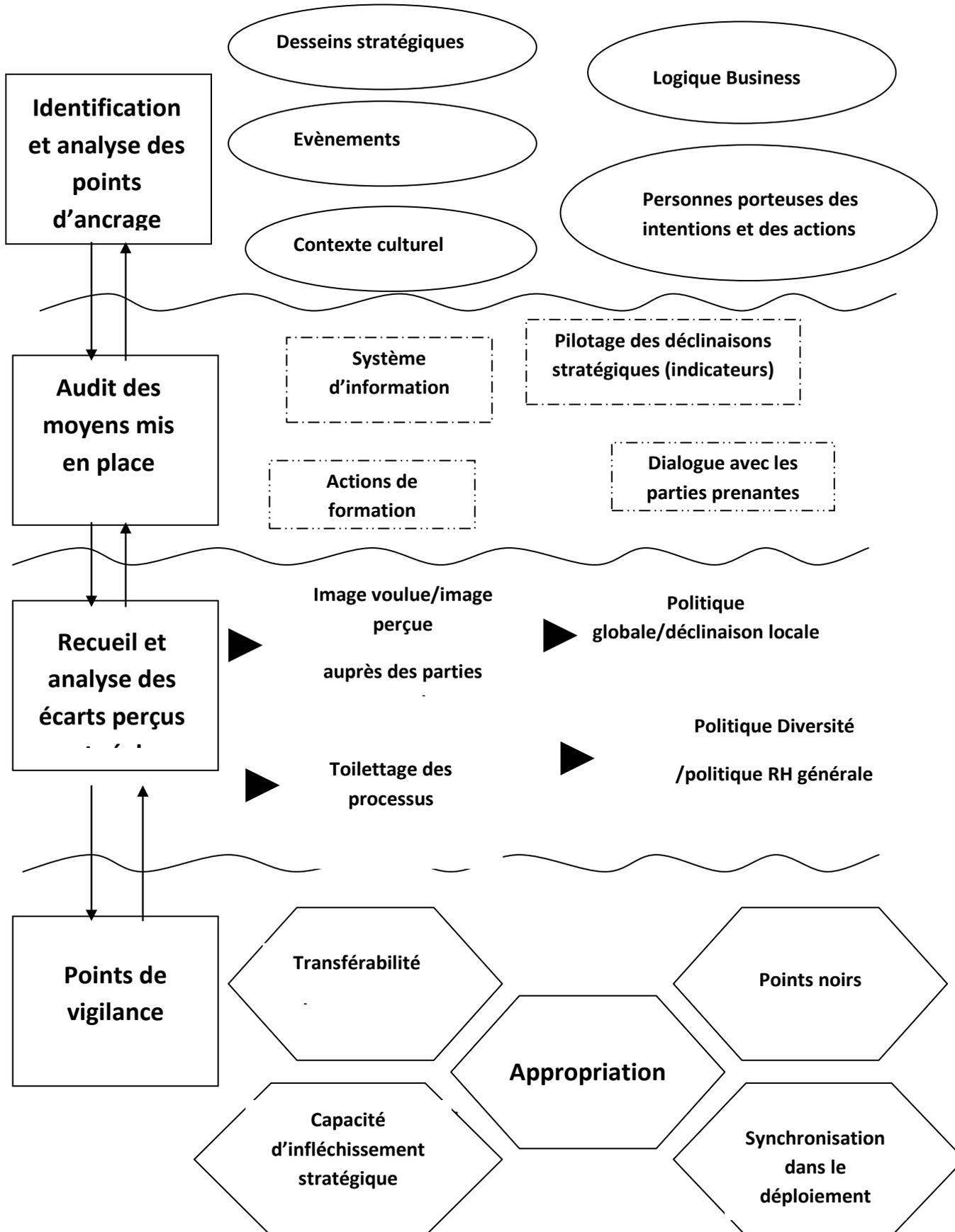
Certains enjeux peuvent être source de progrès comme de blocage :

- La *transférabilité des processus* : l'organisation et les porteurs de la politique ont-ils toujours le recul suffisant pour penser la déclinaison et donc le transfert à d'autres lieux, d'autres configurations organisationnelles ? d'autres contextes ?
- La *capacité d'infléchissement stratégique* : la veille informationnelle est-elle suffisante et régulière, pour intégrer de façon continue des changements intervenant dans l'environnement social, économique, législatif, réglementaire... ; les changements susceptibles de conforter la dynamique comme ceux qui peuvent infléchir la politique en marche ?
- *Les points noirs* : l'organisation a des points aveugles, des zones de résistance, quasi-structurels ... sont-ils bien repérés et gérés ?
- La *synchronisation dans le déploiement* : cette synchronisation est essentielle à la déclinaison stratégique quel que soit le sujet, est-elle suffisamment pensée et actualisée pour que la convergence soit réelle et perçue par tous ?
- *L'appropriation* reste le degré ultime à atteindre : quels sont les moyens mis en place pour vérifier en temps réel et en continu cette appropriation, par tous, et pas seulement par les acteurs convaincus ?

Nous pouvons résumer l'ensemble de ce dispositif par le schéma suivant.

Repères pour une analyse des politiques Diversité et leur déploiement :

Schéma d'ensemble



**Liste des personnes interviewées chez L'Oréal,
en France, en Belgique et en Italie**

L'Oréal, en France
Directeur Corporate Diversité
Directeur RH DPGP
Responsable Diversité Europe
Directrice Diversité DPGP
Directrice Diversité France
Coordinatrice Diversité DPL
Responsable recrutement DPL
Directrice RH DPGP France
Directrice Communication Interne DO
Responsable Diversité DO
DRH Cosmétique Active International
DRH DPP
Champion Diversité DPP
Directeur zone ZAL
Directrice Diversité Recherche
Directrice Recrutement Recherche
Directeur Général DPGP France
Directeur de l'établissement d'Aulnay/bois
Directeur du site et de la diversité St Ouen
DPGP = Division Produits Grand Public
DPL = Division Produits Luxe
DPP = Division Produits Professionnels
Dirigeant L'OREAL

L'Oréal Belgique

Responsable diversité Belgique
DRH L'Oréal Belgique
DRH L'Oréal, site Libramont

L'Oréal Italie

Responsable recrutement Italie
Responsable Diversité Italie
DRH
Responsable Marque La Roche Posay
Directrice formation et développement
Responsable Diversité Italie

ANNEXE 2

Liste des personnes interviewées chez Adecco, en France, en Belgique et en Italie

Adecco en France
Directeur Innovation & Diversité
Secrétaire Général
Responsable du pôle de lutte contre les discriminations
Chargée de mission gestion des âges
Responsable nationale Handicap & Compétences
Responsable Relations Sociales
DRH Adjoint
Délégué Général Fondation Groupe Adecco
DRH
Responsable RSE Adecco France
DRH
Responsable Diversité Adia
Adecco en Belgique : Disability consultant BXL-Wallonie
Adecco en Italie : CSR & Public Affairs Manager