



Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement : enjeux stratégiques et dynamiques socio-organisationnelles

Maria Giuseppina Bruna

► To cite this version:

Maria Giuseppina Bruna. Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement : enjeux stratégiques et dynamiques socio-organisationnelles. Sociologie. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2013. Français. NNT : 2013PA090041 . tel-04368855

HAL Id: tel-04368855

<https://theses.hal.science/tel-04368855>

Submitted on 2 Jan 2024

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.



Université Paris-Dauphine

Ecole Doctorale de Dauphine

Thèse

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR ès SOCIOLOGIE

Présentée et soutenue publiquement

le 22 novembre 2013 par

Maria Giuseppina BRUNA

TOME I

Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement : enjeux stratégiques et dynamiques socio-organisationnelles

JURY

Directeur de thèse : Professeur Emmanuel LAZEGA

Professeur des Universités en Sociologie à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris

Rapporteurs : Professeure Annie CORNET

Professeure titulaire à l'Université de Liège / HEC Liège (Belgique), Directrice de l'Unité de recherche EGID de l'Université de Liège / HEC Liège.

Professeur Jean-Marie PERETTI

Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'Université de Corte, Professeur titulaire de la Chaire ESSEC du Changement

Suffragants : Mme. Christine BARGAIN

Directrice de la Responsabilité Sociale et Environnementale (DRSE) du Groupe La Poste, ancienne Directrice du Projet « Diversité & Handicap » de La Poste

Professeur Jean-François CHANLAT

Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'Université Paris-Dauphine

Professeure Stéphanie DAMERON

Professeure des Universités en Sciences de Gestion à l'Université Paris-Dauphine

Professeur Mustafa ÖZBILGIN

Professeur à la Brunel University de Londres, titulaire de la Chaire « Comportement Organisationnel et Management des Ressources Humaines » (Royaume-Uni).

« Le monde n'est que variété et dissemblance »

Michel de Montaigne

« Vous devez être le changement que vous voulez voir dans ce monde »

Gandhi

*« " O frati," dissi, "che per cento milia
perigli siete giunti a l'occidente,
a questa tanto picciola vigilia*

*d'i nostri sensi ch'è del rimanente
non vogliate negar l'esperienza,
di retro al sol, del mondo sanza gente.*

*Considerate la vostra semenza:
fatti non foste a viver come bruti,
ma per seguir virtute e canoscenza".»*

Dante Alighieri

Index du TOME I

Exergues	p. III
Index du Tome I	p. IV
Remerciements	p. XIV
Introduction générale	p.1
Introduction	p.3
I. Indications méthodologiques	p.9
II. Plan de la thèse	p.12
Partie I. De l'« invention américaine du management de la diversité » à son importation adaptative en France. Piliers, logiques inspiratrices, chantiers et processus de portage de politiques <i>diversité</i> dans les entreprises françaises	p.12
Partie II. Appréhender le portage d'une politique de diversité comme processus de changement organisationnel : un essai de théorisation socio-managériale	p.15
Partie III. Le portage de la politique <i>diversité</i> du Groupe La Poste (2006-2012) : défis stratégiques, dynamiques sociales et phénoménologie d'un processus de changement patronné	p.23
Partie I. De l'« invention américaine du management de la diversité » à son importation adaptative en France. Piliers, logiques inspiratrices, chantiers et processus de portage de politiques diversité dans les entreprises françaises	p.27
Introduction de la Partie I	p.29
Chapitre I. De la <i>New affirmative action</i> à « l'invention du management de la diversité » aux Etats-Unis	p.33
Introduction du Chapitre I	p.35
I. <i>New affirmative action</i> et conception américaine de la citoyenneté	p.36
1. (New) affirmative action et « individualisme collectif » états-unien	p.36
2. Individualisme culturel, individualisme collectif et patriotisme communautariste	p.45

II. De l'« invention du management de la diversité » aux Etats-Unis aux conditions sa dissémination adaptative en France	p.49
1. « L'invention américaine du management de la diversité »	p.49
2. Eventail d'initiatives et d'outils mis en place dans les entreprises américaines relatives au « management de la diversité »	p.54
3. La dissémination de la problématique de la diversité en France : itinéraire d'un transfert interculturel ?	p.62
Conclusion	p.65
Chapitre II. Entre durcissement législatif et mobilisation des pionniers : aperçu de l'importation adaptative du « management de la diversité » dans les entreprises françaises.	p.67
Introduction	p.69
I. De l'« invention française de la discrimination » au durcissement de la législation antidiscriminatoire européenne au début des années 2000	p.70
1. L'« invention française de la discrimination »	p.70
2. Durcissement de la législation antidiscriminatoire européenne et apparition de la problématique de la diversité	p.74
Encadré juridique	pp.77-79
II. L'importation de la problématique de la diversité en France: entre affirmation patronale d'un devoir d'inclusion sociale par le travail et réappropriation d'un l'argumentaire économique pro-diversité	p.80
1) Importation de la rhétorique de la diversité et mobilisation de <i>patrons-pionniers</i>	p.80
2) Revendication patronale d'un devoir d'inclusion sociale par le travail et développement d'outils de <i>soft law</i>	p.82
Encadré : Texte de la <i>Charte de la Diversité</i>	p.87
Encadré : Qu'est-ce le <i>Label Diversité</i> ?	p.88
Encadré : Critères d'attribution du <i>Label Diversité</i> aux Entreprises de +50 de salariés	p.89
Conclusion	p.93
Chapitre III. Piliers et logiques inspiratrices des politiques <i>diversité</i> dans les entreprises françaises	p.95
Introduction	p.97
I. Les politiques de diversité en entreprise comme articulation de piliers discursif, normatif et procédural, praxistique	p.98

1) Les dimensions discursives d'engagement	p.98
2) Les dimensions normatives, programmatiques et procédurales	p.101
3) Les dimensions praxistiques : Pratiques plurielles et désarticulées des acteurs	p.103
II. A la lisière de l'économique et du social, les logiques inspiratrices des politiques <i>diversité</i> en entreprise	p.108
1) Les logiques inspiratrices de matrice économique	p.108
2) Les logiques inspiratrices d'estampille sociale	p.110
3) L'enchevêtrement et l'articulation des logiques inspiratrices économiques et sociales	p.111
4) Les trois conceptions de l'égalité et les politiques de diversité	p.113
5) La coprésence de dimensions « obligatoires » et « volontaires » dans la mise en œuvre de politiques <i>diversité</i>	p.116
Conclusion	p.118
Figure de synthèse I.1 : Les piliers et les logiques inspiratrices des politiques diversité dans les entreprises françaises	p.119
Chapitre IV. Les chantiers des politiques de diversité en entreprise : focalisation sur le cas français	p.121
Introduction	p.123
I. Le management de la diversité des forces de vente et le marketing de la diversité	p.124
1) Archéologie du management de la diversité dans les forces de vente et du marketing de la diversité	p.124
2) <i>Business Case de la Diversité et Marketing de la Diversité</i>	p.126
Encadré : Forces et faiblesses d'une <i>empathie par affinité</i> : l'éclairage de la <i>théorie de l'identité sociale</i> (Tajfel & Turner, 1986)	pp.130-132
II. Le management de la diversité comme enjeu de GRH : de la prévention des discriminations à la promotion de l'égalité des chances, de l'« indifférence aux différences » à la « diversité comme levier de performance	p.136
1) Prévention des discriminations dans le recrutement et le management et « neutralisation » des <i>process RH</i>	p.136
Encadré : Les fondements d'un recrutement non-discriminant	pp.138-140
Encadré : Evaluation collégiale, évaluation à flux tendu, évaluation participative	p.141

2) Actions proactives en faveur de la diversité dans le recrutement et le management : attractivité, mobilisation et fidélisation d'une main d'œuvre diversifiée	p.142
Figure de synthèse I.2 : Eclairage théorique des enjeux stratégiques liés à la diversification du recrutement et du management	p.146
III. Le management des équipes diversifiées : entre défi de cohésion et source de créativité	p.147
1) Diversité culturelle et stimulation de la créativité	p.147
2) La relation « diversité culturelle – performance » ? Contextualité, temporalité, apprentissage	p.149
IV. Vers un management responsable et une « entreprise inclusive »	p.155
1) Vers un « mangement responsable » : « neutralisation des <i>process</i> RH », culture intégrative et perspective transformative	p.155
2) Le management de la diversité comme vecteur d'intégration professionnelle des collaborateurs « issus de la diversité » : <i>mentoring de cooptation</i> et <i>groupes affinitaires</i>	p.157
V. L'élargissement des frontières gestionnaires de la diversité : vers une politique <i>fournisseurs</i> pro-diversité ?	p.161
Conclusion	p.164
Chapitre V. Vers une lecture stratégique, polyphonique et processuelle : le portage d'une politique diversité peut-il être appréhendé comme une dynamique de changement organisationnel ?	p.165
Introduction	p.167
I. L'opérationnalisation managériale de la notion de diversité et publics-cibles	p.168
1) L'opérationnalisation managériale de la notion de diversité	p.168
2) Identification des caractéristiques de diversité et priorisation des publics-cibles	p.171
Figure de synthèse I.3 : Exemples caractéristiques des objectifs stratégiques (et des publics-cibles prioritaires) des politiques françaises de diversité.	p.174
II. Assurer une assise organisationnelle à la politique <i>diversité</i>	p.175
1) Bénéficier de l'appui de l'équipe dirigeante	p.177
Figure de synthèse I.4: Le rôle de la direction dans l'impulsion d'une dynamique <i>diversité</i>	p.181

2) Nomination d'un responsable <i>diversité</i> et création d'une équipe <i>diversité</i>	p.181
Figure de synthèse I.5 : Les défis du directeur/responsable <i>diversité</i>	p.182
Encadré : Légitimer l'expertise <i>diversité</i> : formations académiques, consécration de pratiques	pp.185-186
3) Création et animation d'un réseau de référents fonctionnels <i>diversité</i>	p.187
4) Bénéficier de l'appui de la fonction RH et du soutien de la ligne hiérarchique directe	p.187
5) Allier centralisation stratégique et décentralisation opérationnelle dans le portage d'une politique de diversité en entreprise	p.188
Figure I.6 : Pilotage stratégique et Décentralisation opérationnelle créative	p.190
III. Inscrire la politique <i>diversité</i> dans une démarche partenariale et dans une transversalité <i>programmatique de long terme</i>	p.190
1) Favoriser l'implication des parties prenantes internes (démarche partenariale)	p.191
Figure de synthèse I.7 : Acteurs internes et externes d'une politique de diversité	p.195
2) Inscrire la politique <i>diversité</i> dans une transversalité <i>programmatique de long terme</i>	p.196
Figure de synthèse I.8 : Transversalité <i>programmatique de long terme</i> et démarche partenariale	p.198
IV. « Planifier » un plan d'action <i>diversité</i> : de la formulation des objectifs à l'évaluation	p.198
1) Elaboration d'un plan d'action <i>diversité</i> : du diagnostic situationnel à la définition des objectifs stratégiques et des publics-cibles jusqu'à l'élaboration de tableaux de bord	p.199
2) De l'épineuse question de la « mesure de la diversité » aux tableaux de bord	p.200
Figure de synthèse I.9 : Les formations, élément-clé des plans d'action <i>diversité</i>	p.202
Figure de synthèse I.10 : Les étapes d'une politique <i>diversité</i> inscrite dans une démarche « qualité »	p.204
Figure de synthèse I.11 : Relever le défi de la durée et de la transversalité dans les politiques <i>diversité</i>	p.208
Figure de synthèse I.12: Porter une politique <i>diversité</i> de manière lisible et cohérente grâce au soutien de la direction	p.209
Conclusion	p.210

Chapitre VI. Présentation de la méthodologie de recherche : approche scientifique et terrains d'enquête	p.211
Introduction	p.213
I. Une approche « hybride », multi-enquêtes et multi-sources	p.214
1) Une approche alliant inductivisme et démarche hypothético-déductive	p.214
2) Choix de l'objet d'étude, cadre de la recherche et principales orientations	p.215
II. De la « contextualisation » de la recherche à la phase de théorisation	p.217
1) De la « contextualisation » de la recherche (état des lieux) aux enquêtes exploratoires	p.217
2) Les enquêtes empiriques exploratoires	p.219
a) Enquête exploratoire principale	p.220
Figure de synthèse I.13 : La grille des questions rattachée à l'enquête exploratoire principale	p.222
Figure de synthèse I.14 : Enquête exploratoire principale	p.224
b) Enquête exploratoire complémentaire qualitative	p.224
Figure de synthèse I.15 : Grille des questions rattachées à l'enquête complémentaire qualitative	p.226
Figure de synthèse I.16 sur l'enquête exploratoire complémentaire qualitative	pp.226-227
c) Enquête exploratoire complémentaires « par entreprises »	p.227
Figure de synthèse I.17 : Grille des questions rattachées à l'enquête complémentaire « par entreprises »	p.229
Figure I.18 : Tableau de synthèse sur l'enquête exploratoire complémentaire « par entreprises »	pp.229-230
d) Enquête exploratoire complémentaire textuelle	p.226
Figure de synthèse I.19 : Grille des questions rattachées à l'enquête complémentaire textuelle	p.233
Figure de synthèse I.20 : Tableau de synthèse sur l'enquête complémentaire textuelle	p.233
3) Des propositions théoriques aux questions de recherche	p.234

III. De la formulation des questions de recherche à l'élaboration de conclusions : l'importance de l'étude de cas	p.238
1) De la formulation des questions de recherche à l'étude de cas : une approche hypothético-déductive au service de l'étude de la politique <i>diversité</i> de La Poste (2006-2012)	p.238
Figure de synthèse I.21 : L'enquête principale (étude de cas)	pp.241-42
2) La récolte de données qualitatives par entretiens semi-directifs et conversations informelles	p.243
3) La récolte de données relationnelles au travers de questionnaires sociographiques	p.243
a) La récolte des données	p.243
b) Quelques informations sur l'analyse des réseaux	p.246
Encadré : Quelques concepts-clés de l'analyse des réseaux sociaux	pp.248-252
4) Les données qualitatives recueillies par observation participante et « participation observante »	p.253
5) La récolte de données textuelles et leur traitement quantitatif et qualitatif	p.255
Encadré : Quelques détails sur le logiciel IRAMUTEQ	pp.256-257
6) Du test des questions de recherche à l'élaboration des conclusions de l'enquête empirique jusqu'à la reconsidération des propositions théoriques	p.258
Conclusion	p.259
Conclusion de la Partie I	p.261
Partie II. Appréhender le portage d'une politique de diversité comme processus de changement organisationnel : un essai de théorisation socio-managériale	p.265
Introduction de la Partie II	p.267
Chapitre I. Le portage d'une politique <i>diversité</i> peut-il relever d'une stratégie de légitimation morale, pragmatique et cognitive de l'entreprise ? Esquisse d'analyse sous le prisme néo-institutionnaliste de la légitimité	p.273
Introduction	p.275
I. Les fondements de la conception néo-institutionnaliste de la légitimité	p.276

1) Esquisse de l'analyse néo-institutionnaliste de la légitimité	p.276
2) La théorie de la légitimation sociale de Suchman	p.278
II. Le portage d'une politique <i>diversité</i> en entreprise comme levier de légitimation ? Une lecture néo-institutionnaliste	p.285
1) A la lisière de l'« obligatoire » et du « volontaire », le portage des politiques <i>diversité</i> dans les entreprises françaises	p.286
2) Le portage d'une politique <i>diversité</i> comme levier de légitimation organisationnelle	p.288
Encadré : Rappel des principales propositions théoriques formulées	pp.299-300
Conclusion	p.301
Figure II.1 : Synthèse d'une lecture néo-institutionnaliste du portage d'une politique de diversité sous le prisme de la légitimité	p.302
Chapitre II. Les jeux des acteurs et les acteurs dans le jeu : Décryptage des jeux stratégiques et des enjeux réglementaires inhérents au portage d'une politique de diversité en entreprise, à l'aune de l'Analyse stratégique et de la Théorie de la Régulation Sociale	p.303
Introduction	p.305
I. L'acteur et le système : esquisse stratégique de l'action collective dans le champ organisationnel	p.307.
1. Du système d'action concret au jeu de pouvoir dans les organisations : une esquisse d'analyse stratégique	p.308
2. Le changement comme opportunité ou risque : « engouement pour le changement » et « résistance de la crainte »	p.314
II. Des jeux sur la règle aux frictions sur les pratiques : une esquisse théorique des processus réglementaires à l'aune de la théorie reynaudienne	p.318
1. Des trois formes idéal-typiques de régulation (de contrôle, autonome, conjointe) aux jeux sur la règle	p.319
Figure II.2 : La <i>régulation conjointe</i> selon Jean-Daniel Reynaud, compromis fragile entre <i>régulation de contrôle</i> et <i>régulation autonome</i>	p.323
2. Le changement comme source de conflit organisationnel. Des perceptions d'impact (en termes de repositionnement social, redécoupage du pouvoir et redimensionnement de statut) régies par la logique « gagnant-perdant »	p.336
3. La théorie de la régulation sociale : de l'extension dynamique de l'analyse stratégique aux passerelles avec la théorie néo-institutionnaliste	p.330

III. Des acteurs et des règles : <i>règles du jeu</i> et <i>jeux sur la règle</i> dans le cadre du portage d'une politique de diversité en entreprise	p.334
Figure de synthèse II.3 : Zones d'incertitude et politique de diversité	p.343
Encadré : Rappel de la principale proposition théorique formulée dans le Chapitre II	p.337
Conclusion	p.337
Chapitre III. Les acteurs <i>du</i> changement et les acteurs <i>dans</i> le changement : le portage d'une politique <i>diversité</i> comme processus de changement organisationnel patronné ?	p.345
Introduction	p.347
I. Le changement organisationnel comme dynamique collective permettant la transmutation d'une « nouveauté organisationnelle » en innovation	p.348
1) « Transgression organisationnelle » et émergence de la « nouveauté »	p.349
2) Le « désordre organisateur » et ses enjeux	p.351
II. Acteurs et phénoménologie d'un <i>processus de changement organisationnel patronné</i>	p.355
1) L'émergence d'une « nouveauté organisationnelle » : <i>processus de changement organisationnel patronné</i> et <i>missionnaires de l'innovation</i>	p.356
2) L'éclatement d'un conflit entre les promoteurs et les pourfendeurs de la « nouveauté »	p.364
3) Une dynamique régulatoire reposant sur un processus d'appropriation collective, puis d'institutionnalisation	p.366
4) Une capacité collective à tenir compte de la critique de l'ordre établi pour le modifier	p.367
5) Une capacité à remettre en cause les croyances initiales	p.368
III. Le portage d'une politique transformative de diversité comme <i>processus de changement patronné</i> : hypothèses pour un décryptage phénoménologique et un dévoilement du jeu d'acteurs	p.370
1. L'émergence de la thématique de la diversité comme « nouveauté organisationnelle ») et l'apparition de « missionnaires de la diversité »	p.371
2. L'émergence de « résistances organisationnelles » à l'égard de la « nouveauté » : « résistances par transfert » et « résistances par capillarité »	p.379
3. Réguler la « nouveauté » : apprentissage managérial, appropriation fonctionnelle et institutionnalisation de la politique <i>diversité</i>	p.387

4. Stimuler la réflexivité collective comme levier de transformation des pratiques RH : de la promotion de la diversité au management de la diversité, une refondation de la GRH ?	p.396
5. Redéfinir un ordre systémique intégrant la diversité parmi les croyances de l'organisation : <i>endogénéisation de diversité</i> et élaboration de « routines innovatrices » pro-diversité	p.402
Encadré : Rappel des principales propositions théoriques formulées dans le Chapitre III	pp.408-410
Conclusion	p.411
Chapitre IV. Au cœur de la régulation sociale d'une « nouveauté organisationnelle », le processus d'apprentissage. Apports d'une perspective néo-structurale à l'appréhension du portage d'une politique de diversité comme processus de changement organisationnel patronné	p.413
Introduction	p.414
I. De l'appropriation collective d'une « nouveauté organisationnelle » aux dynamiques sociales d'apprentissage	p.416
1) Fondements théoriques de l'approche sociologique néostructurale : une analyse stratégique et relationnelle de l'action collective	p.418
2. Processus d'apprentissage et régulation sociale : dépasser les « controverses normatives », résorber les « dyschronies », définir une « discipline sociale »	p.422
II. Le processus d'apprentissage d'une politique de diversité et les enjeux de la régulation sociale	p.428
1) Les dynamiques coopératives et consultatives entre <i>promoteurs</i> de la politique	p.429
2) La dynamique d'apprentissage inhérente au portage d'une politique <i>diversité</i>	p.430
3) Articulation entre dynamique d'apprentissage et émergence d'une discipline sociale dans le cadre d'une politique <i>diversité</i>	p.431
4) Articulation entre développement d'un processus d'apprentissage collectif et façonnement d'une solidarité coopérative	p.432
5) Articulation entre « pouvoir » et « savoir » dans le portage d'une politique de diversité	p.433
6) Dynamiques d'apprentissage et dépassement des « controverses normatives » idans le cadre du portage d'une politique de diversité	p.434

III. Vers une conception spiroïdale du changement <i>diversité</i> ?	p.435
1) Apprentissage en continu, apprentissage en double boucle et caractère spiroïdal du changement <i>diversité</i>	p.435
2) Vers un apprentissage managérial ?	p.437
Encadré : Rappel des principales propositions théoriques formulées	p.438
Conclusion	p.439
Conclusion de la Partie II	p.441
Encadré : Principales questions de recherche à tester dans le cadre de l'étude de cas sur la politique de diversité du Groupe La Poste (2006-2012)	pp.442-446

Remerciements

« La sagesse commence dans l'émerveillement »

Socrate

Mes premiers remerciements vont au Prof. Emmanuel Lazega, Professeur des Universités en Sociologie à l'IEP de Paris et chercheur au CSO (IEP-CNRS), pour m'avoir fait l'honneur d'encadrer ma thèse de doctorat dans le cadre de l'Ecole Doctorale de Dauphine (EDD) et de l'Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales (IRISSO). Ses conseils méthodologiques et ses suggestions théoriques ont alimenté mes investigations, nourri mes réflexions et favorisé le façonnement progressif de mon projet de recherche. Je dois au Prof. Lazega de m'avoir introduit au sein du réseau de recherche ORIO (Observatoire des Réseaux Intra- et Inter-Organisationnels) : la rencontre de collègues français et internationaux dans le cadre des 4 premiers Colloques de l'ORIO, dont le Prof. Lazega a bien voulu me confier la co-organisation et la coédition des Actes, a été déterminante dans la construction de mon *design* de recherche. Un grand merci au Prof. Lazega pour la confiance manifestée à mon égard tout au long de ces quatre années, ainsi que pour le soutien apporté à ma candidature à la formation sélective européenne en méthodologie d'analyse des réseaux organisée, à l'été 2011, par l'European Science Foundation, les Universités de Groningen et d'Oxford sous la présidence du Prof. Tom Snijders.

Je tiens à remercier le Prof. Laurent Batsch et le Prof. Pierre Volle, respectivement Président et Vice-Président de l'Université Paris-Dauphine, pour m'avoir introduit, en ce 21 janvier 2009 qui marquait la naissance de la première Chaire de la toute récente Fondation partenariale Paris-Dauphine, à ses alors Directeurs, le Prof. Stéphanie Dameron et le Prof. Jean-François Chanlat. Ce fut une rencontre majeure qui a signé un tournant dans mon parcours personnel et professionnel car elle a conforté mon souhait de poursuivre ma formation académique dans le cadre d'une thèse à l'Université Paris-Dauphine.

Je souhaite dire ma gratitude à l'égard du Prof. Stéphanie Dameron et du Prof. Jean-François Chanlat, Professeurs des Universités en Sciences de Gestion, pour la confiance, le soutien et l'appui dont ils n'ont eu de cesse de faire preuve à mon égard, et encore aujourd'hui en ayant accepté de siéger à mon Jury de thèse. Leur accompagnement théorique, leurs conseils méthodologiques, leurs remarques éclairantes et les encouragements ont contribué à consolider mon projet de recherche, à alimenter mon investigation scientifique et à en favoriser la dissémination des résultats.

Je dois aussi au Prof. Dameron et au Prof. Chanlat de m'avoir introduite auprès des partenaires de la Chaire « Management et Diversité » (La Poste, GDF Suez, La Macif, SFR, EADS, l'AFMD et le Club XXI^e siècle) et notamment auprès du Groupe La Poste qui a bien voulu accepter de devenir le terrain d'élection de mes recherches doctorales.

Je tiens à dire toute ma reconnaissance à l'égard de Mme. Aline de Salinelles, Directrice de la Fondation partenariale Paris-Dauphine, pour m'avoir manifesté sa confiance et son appui, dans le cadre de mes travaux doctoraux autour de la promotion de la diversité en entreprise, mais aussi de recherches académiques complémentaires autour des enjeux d'égalité des chances dans l'Enseignement Supérieur. Qu'elle soit ici remerciée conjointement avec le Prof. Renaud Dorandeu, Directeur du Département LSO de l'Université Paris-Dauphine, pour m'avoir intégrée au sein de l'Observatoire dauphinois de l'Egalité des Chances et de l'équipe pédagogique en charge du portage du programme d'égalité des chances de notre Université.

Ma reconnaissance sincère va au Prof. Annie Cornet, Professeur titulaire à HEC-Université de Liège, Directrice de l'Unité de recherche Etudes sur le genre et la diversité en gestion (EGID), pour avoir accepté, avec beaucoup de générosité, de figurer parmi les premiers évaluateurs de ma thèse, de siéger à mon jury de pré-soutenance ainsi que de me faire l'honneur d'être Rapporteuse de ma thèse. Les suggestions dont elle a eu la gentillesse de me faire part dans le cadre des travaux de la Chaire et de ma pré-soutenance et en marge de colloques, de séminaires et de rencontres plus informelles ont contribué, de manière substantielle, au murissement de ma réflexion, à l'articulation de ma recherche et à la structuration de mon manuscrit de thèse. Ses conseils et ses encouragements m'ont été précieux.

Je tiens ici à exprimer toute ma gratitude à l'égard du Prof. Jean-Marie Peretti, Professeur en Sciences de Gestion à l'Université de Corte et à l'ESSEC, Président de l'Institut d'Audit Social, pour avoir accepté d'être Rapporteur de ma thèse ainsi que pour l'intérêt qu'il a manifesté à l'égard de mes recherches doctorales, dès leurs premiers balbutiements. Son accueil généreux au sein de plusieurs Colloques placés sous sa présidence, et notamment aux 7^e et 9^e Rencontres Internationales de la Diversité, au 31^e Colloque d'Audit Social et aux 2^e Rencontres Internationales de la Conduite du Changement, ont été pour moi des occasions uniques de confronter mes travaux au regard rigoureux et bienveillant de collègues du monde entier. Je tiens à dire ma reconnaissance au Prof. Peretti, ainsi qu'à M. Luc Boyer, à M. Richard Delaye et M. Soufyane Frimousse, pour avoir accepté d'accueillir plusieurs de mes articles dans la revue académique *Questions de Management* et, ce faisant, de disséminer mes travaux.

Ma reconnaissance va aussi aux membres du Jury du Prix de la Meilleure Thèse en Cours sur la Conduite du Changement 2013 (Chaire internationale du Changement, ESSEC / HEC Montréal / Louvain Business School), et notamment au Prof. Jean-Marie Peretti, à M. David Autissier, Maître de Conférences HDR à l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne et Directeur Exécutif de la Chaire ESSEC du Changement et à M. Laurent Giraud, Maître de Conférences à l'IAS de Toulouse, pour avoir distingué ma recherche doctorale. Cette marque de confiance m'honore et m'oblige : elle est pour moi un *stimulus* à poursuivre et approfondir mes recherches sur la « question de la diversité » en entreprise.

Je tiens à dire ma reconnaissance à l'égard du Prof. Mustafa Özbilgin, Professeur à la Brunel University de Londres pour m'avoir accordé sa confiance dans le cadre de la Chaire « Management & Diversité » de la Fondation Dauphine dont il assume la co-direction depuis février 2011 aux côtés du Prof. Jean-François Chanlat. Un grand merci au Prof. Özbilgin pour m'avoir fait partager sa réflexion sur les enjeux internationaux du *management de la diversité* et de la *gestion globale de la diversité*, pour m'avoir donné la possibilité de diffuser mes travaux dans une enceinte internationale ainsi que pour avoir aimablement accepté de siéger à ce Jury de la thèse.

Je tiens à remercier très chaleureusement le Prof. Norbert Alter, Professeur de Sociologie à l'Université Paris-Dauphine et chercheur au Laboratoire DRM (Dauphine-CNRS), pour m'avoir éveillée, dans le cadre du Master 2 Dauphinois « Dynamiques et Sociologie des Organisations et des Institutions », à la sociologie de l'innovation. Ses encouragements et son invitation à poursuivre dans une exploration du portage d'une politique de diversité comme dynamique de changement organisationnel ont contribué à façonner ma perspective de recherche.

Mes remerciements sincères vont à Mme. Christine Bargain, Directrice de la Direction Responsabilité Sociale et Environnementale (DRSE) et ex-Directrice de la Direction « Projet Diversité & Handicap » (DPDH) du Groupe La Poste, pour m'avoir fait l'honneur d'accepter de siéger à mon Jury de thèse. Je suis d'autant plus sensible à cette marque d'estime que j'ai pu bénéficier, grâce au soutien bienveillant et à la confiance de Mme. Christine Bargain et de Mme. Sylvie Savignac, Directrice de la Direction de la Diversité et de l'Égalité des Chances de La Poste, d'un cadre d'investigation empirique particulièrement propice. Sans la disponibilité dont ont fait preuve l'ensemble des Postiers rencontrés tout au long de mon investigation de terrain, cette thèse n'aurait pu voir le jour. Menée en toute indépendance, la recherche a pu bénéficier de l'accueil chaleureux et de l'écoute attentive de plus de 60 personnes impliquées activement dans le portage de la politique *diversité* du Groupe.

C'est pourquoi je tiens à adresser au Groupe La Poste l'expression de ma profonde gratitude. Dans ce cadre, un grand merci à Antoine Mauri, Fabienne Huang, Anne Deschanel et Alain Lantaume pour leur écoute, leur disponibilité et leur aide.

Cette thèse n'existerait pas sans les nombreuses interactions, les entretiens fouillés et les conversations avec les dirigeants, DRH, RRH, responsables *diversité*, managers, syndicalistes et salariés dont l'écoute généreuse et la disponibilité ont constitué la *conditio sine qua non* de la conduite de mes recherches. Trop nombreux pour être ici cités, elles et ils se reconnaîtront, je l'espère, dans cette thèse.

Cette recherche n'aurait pu voir le jour, en outre, en l'absence du soutien d'Institutions, Associations académiques et professionnelles et de Fondations d'entreprises : mon intervention au sein de colloques, séminaires et formations placés sous leur égide et mon intégration en leur sein ont alimenté, de manière substantielle, ma réflexion et favorisé la dissémination de mes travaux. Mes remerciements sincères s'adressent, dans ce cadre, à l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), à l'Observatoire Social International (OSI), à Entreprise & Personnel, à la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE), et notamment à Marie-Christine Gabillaud-Wolf, Déléguée Générale de l'AFMD, Patrick Bonnet, Président d'honneur du FACE Ile-de-France, Marc Deluzet, Délégué Général de l'OSI, Laurence De-Re-Vannière, directrice de projet chez Entreprise & Personnel et Marc Rivault, Chargé de Mission de l'AFMD.

Je tiens, en outre, à remercier la Délégation Interministérielle à la Lutte contre le Racisme et l'Antisémitisme (DILCRA) en les personnes du Préfet Régis Guyot, Délégué Interministériel et de Christian Margaria, son Adjoint ainsi que la Direction de l'Accueil, de l'Intégration et de la Citoyenneté (DAIC) du Ministère de l'Intérieur, en les personnes d'Arbia Guezgouz et Christophe Birault.

Mes pensées reconnaissantes vont aussi à mes amis et collègues : Vincent Baholet et Catherine Tripon (respectivement Directeur et Directrice Diversité/RSE de la Fondation Agir contre l'Exclusion), Kag Sanoussi (ancien Secrétaire Général de la Charte de la Diversité, président du MNED et de l'Institut International de Gestion des Conflits, Conseiller du Préfet du Nord), Khalid Hamdani (Directeur de l'Institut Ethique et Diversité), Alain Gavand (PDG Cabinet Alain Gavand Consultants), Carole da Silva (Présidente de l'AFIP), Cristina Lunghi (Présidente d'Arborus et des Clubs des entreprises labellisées *Egalité* et *Diversité*), Aurélie Ganga (Présidente du *Caucus des Diversités en Europe*), Medhi Thomas Allal (Terra Nova), Jean-Pierre Worms (sociologue, Président de la FONDA), Hamou Bouakkaz (responsable associatif, Adjoint au Maire de Paris chargé de la Démocratie Locale et de la Vie Associative) et à toute la Commission Parisienne du Débat Public de la Ville de Paris.

Cette réflexion se nourrit aussi des travaux menés au sein de la Fondation *Terra Nova* dans le cadre de l'*Appel pour une France Métissée* promu par *Terra Nova* et *Respect Mag* sous la direction de mes amis Marc Cheb Sun et du très regretté Olivier Ferrand. Elle s'est alimentée aussi des échanges riches et stimulants menés dans le cadre du rapport *Enseignement Supérieur* de *Terra Nova* dirigé par mes amis Alexandre Aïdara et Yves Lichtenberger.

Ma reconnaissance sincère va à mon Laboratoire d'accueil l'IRISSO, à son Directeur le Prof. Dominique Damamme, à l'ensemble de ses chercheurs et de ses doctorants ainsi qu'à son équipe administrative (Patricia Lenfant, Myriam Renaume, Erica Labeau) pour m'avoir offert un cadre d'exception pour la poursuite de mes recherches doctorales, mon épanouissement intellectuel et personnel. Un grand merci va aussi à l'Ecole Doctorale de Dauphine, à sa Directrice le Prof. Françoise Forges, à la Directrice de son Programme Doctoral en Sciences Sociales, le Prof. Brigitte Le Grignou, à l'ensemble de l'équipe du Service *Valorisation de la Recherche* ainsi qu'à l'équipe de la Fondation Paris-Dauphine, notamment à Silvia Alvarez, Pierre Laniray, Camille Sevray et Oriane Reynaud.

Mon parcours formatif et professionnel a été favorisé par l'exercice de missions d'enseignement en Sociologie et Sciences de Gestion, c'est pourquoi je tiens à remercier de leur confiance et de leur bienveillance : Bernard Rochette, Claude Hagège, Philippe Chaniel, Sabine Delzescaux, Elise Penalva-Icher, Pierre Labardin, Sandrine Garcia, Pauline Barraud de Lagerie et Pierre Maclouf, Enseignants-chercheurs à l'Université Paris-Dauphine et responsables pédagogiques disciplinaires en DEGEAD et/ou Licence3. Je tiens également à dire ma gratitude à l'égard du Prof. Jean-David Avenel, Doyen de la Faculté Administration et Echanges Internationaux, de l'Université Paris-Est Créteil où j'ai eu l'honneur d'être recrutée en tant qu'ATER en Sciences de Gestion pour l'année académique 2013-2014. L'ensemble de ces expériences d'enseignement m'enrichissent, me grandissent et me stimulent. Je remercie également Mehdi Thomas Allal, alors responsable *diversité* de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), et toute l'équipe pédagogique de l'ENA pour m'avoir associée, à son corps professoral dans le cadre des Cycles Internationaux Spécialisés en Administration Publique. Cette belle aventure qui se poursuit est, à chaque fois, le théâtre d'échanges riches et constructifs avec des auditeurs du monde entier et d'un apprentissage partagé.

Je souhaite remercier le Centre d'Information et d'Etudes sur les Migrations Internationales (CIEMI), son Directeur Luca Marin et toute son équipe Myrna Giovanella, Christine Pelloquin et Pedro Vianna : nos échanges riches et stimulants autour de la prévention des discriminations et des phénomènes migratoires ont participé à alimenter mon questionnement et à nourrir ma réflexion.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à l'égard de mes collègues et amis chercheurs et doctorants pour m'avoir accordé des moments privilégiés de réflexion, d'échange et de partage. Je pense notamment à mes amis et co-auteurs : Sabrina Pérugien (Doctorante à l'EM Strasbourg), Linh Chi Vo (Docteure en Sciences de Gestion, Professeure à l'ISC Paris School of Management), Mathieu Chauvet (Docteur en sciences de gestion, Professeur à l'EDC Paris et membre associé de la Chaire « Management & Diversité » de Dauphine) et Rey Dang (doctorant à l'Université d'Orléans). Un grand merci aussi à l'équipe de l'ORIO et notamment à Lise Mounier (ingénieure de recherche au CMH), Josiane Chatelet (ingénieure de recherche à l'IRISSO), Catherine Comet et Fabien Eloire (Maîtres de Conférences en Sociologie à l'Université de Lille), Alvaro Pina-Stranger (Maîtres de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Rennes1), Guillaume Favre, Julien Brailly et Jaime Montes (doctorants à l'IRISSO), ainsi qu'à mes ami-e-s doctorants dauphinois dont : Mélia Djabi, Sakura Shimada, Aurore Hass, Soror Bahbouhi, Vaïté Maillard, Léa Réguer-Petit, Laura D'Hont, Fabrice Périac et Viet Long Nguyen.

Je tiens à remercier mes camarades de la LICRA (Ligue Internationale contre le Racisme et l'Antisémitisme) avec qui j'ai tout au long de ces quatre dernières années partagé bien des combats en faveur de l'*Humana Dignitas*, à l'encontre de toute forme de discrimination . Un grand merci notamment à l'égard de Gérard Unger et Ari Sebag, dont les réflexions de chefs d'entreprise et de militants des Droits de l'Homme ont été particulièrement éclairantes dans le cadre de mes recherches. Mes remerciements sincères vont aussi à mes amies et amis : Isabelle Quentin Lévy, Sarah Rivière Delajoux, Alain David, Fodé Sylla, René Guitton, Roger Benguigui, Pierre Piccoli ainsi qu'à l'ensemble des membres du Cercle de la Licra, et notamment à sa Présidente Martine Benayoun.

Mes pensées reconnaissantes vont à mes Parents pour m'avoir enseigné à m'émerveiller face à l'efflorescente beauté du Monde, pour m'avoir initié au souci de Justice et à l'esprit de rigueur, pour m'accompagner au quotidien dans un cheminement, complice et joyeux, à la rencontre de l'Autre et de moi-même.

Je dédie cette thèse à la mémoire de Françoise Maous, ancienne Déportée et Rescapée des Camps: écrivaine de talent et infatigable passeuse de Mémoire, elle gardait une foi lucide en l'Homme. Sa vie fut pour moi une leçon d'Humanisme et un exemple de Fraternité.

Introduction générale

Introduction

Réalité sociologique et démographique traduisant le déploiement de logiques endogènes à la modernité, la diversification de la main d'œuvre est le fruit d'une émancipation relative des individus vis-à-vis des conditionnements du temps et de l'espace. L'accroissement de la mobilité, la globalisation des marchés et l'internationalisation des entreprises dessinent un monde aux horizons élargis. S'instaurent ainsi des systèmes planétaires d'interconnexions et d'interdépendances organiques (Durkheim, [1893] 1996).

A l'heure du numérique, la mondialisation, le décroissement progressif des territoires et la formalisation croissante des relations sociales (Simmel, 1999 [1908]) induisent une fluidification de l'environnement social, économique et institutionnel. Celle-ci s'accompagne d'une exigence de réactivité (mais aussi d'anticipation prospective) faisant défi à l'ensemble des corps organisés de la société.

Notion polysémique et polyvalente renvoyant à une pluralité de dimensions sociologiques, allant des origines géographiques, nationales, ethniques ou culturelles aux conditions sociales, du genre à l'orientation sexuelle, de l'âge aux conditions de santé, la diversité fait l'objet de requalifications continues qui traduisent les processus historiques et politiques inhérents à sa définition. Dépourvue d'une qualification univoque de par son historicité et sa contextualité, la notion de diversité se cherche : omniprésente sur la scène médiatique, elle manque d'un soubassement théorique unifié. Chiffre de la modernité, la diversité se configure comme une notion adjectivée (car son sens varie selon le qualificatif qui lui est apposé).

Concept polymorphe et transversal apparu aux Etats-Unis aux débuts des années 1990 pour contrer les critiques adressées à l'égard des politiques d'égalité des chances et d'*affirmative action* (Kelly & Dobbin, 1998; Bender, 2004), la diversité renvoie à trois phénomènes macro-sociaux majeurs (Cornet & Warland, 2008a: 5-47 ; Bruna & Chauvet, 2010, 2013 ; Peretti, 2012) :

- l'éclatement et la segmentation de la demande impliquant pour les entreprises un effort accru en matière d'identification, de compréhension et de traitement des besoins et des exigences de plus en plus divers et volatils de la clientèle. Pour être efficiente, conserver et gagner des parts de marché, l'entreprise se doit de répondre aux revendications spécifiques de certaines catégories de son public,
- la diversification du profil des travailleurs à l'intérieur des organisations. Cela appelle à mettre en place des procédures RH à même de reconnaître (au sens de Honneth, 2004,

2006) la diversité des collaborateurs tout en permettant leur intégration professionnelle et leur plein d'épanouissement afin d'améliorer la cohésion, et donc la performance, des équipes,

- la diversification croissante de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi allant de pair avec un environnement institutionnel, social et économique de plus en plus complexe (féminisation du marché de l'emploi, accroissement des mobilités professionnelles internationales dans un contexte de mondialisation des marchés). Cela implique d'ajuster les processus RH afin de permettre à l'entreprise d'ouvrir son recrutement pour capter les meilleures talents et, par ce biais, accroître sa performance,

Tout à la fois objet d'étude, prisme normatif et paradigme d'action, la diversité et ses déclinaisons managériales méritent que l'on s'y attarde tant elles sont pourvues d'implications profondes pour l'entreprise. Et ce, car, comme le rappellent Chanlat et Dameron (2009 : 2), *« l'entreprise du XXIème siècle est [à la fois...] multipolaire [...] ; multiculturelle ; [...] multigénérationnelle ; [...] distribuée et virtuelle »*.

Dépourvue d'une définition univoque de par son historicité et sa contextualité, la diversité est de ces notions-charnières qui permettent de penser la complexité, d'investir la globalité tout en laissant une large latitude à l'action locale.

Problématique sociétale devenue domaine privilégié d'intervention politique et d'action patronale tout autant que sujet légitime d'investigation scientifique (Boyer, 2008 Boyer & Scouarnec, 2011), la diversité pose question, interpelle et fait système. Ainsi, dans les grandes démocraties occidentales, elle engendre pour les institutions comme pour les organisations en une triple interrogation :

- notionnelle : polysémique et plurivalent, la notion de diversité voit son périmètre et son contenu définitionnels sans cesse renégociés. Malgré son omniprésence sur la scène médiatique, la diversité est une notion qui se cherche : fluctuante et malléable à merci, elle est privée d'un soubassement théorique unifié et d'un cadrage légal spécifique,
- procédurale : la gestion de la diversité implique de questionner, dans une perspective d'efficacité et d'efficience, les normes organisationnelles, les programmes et les procédures mobilisables afin de gérer la diversité dans une perspective de non-discrimination et de promotion de l'égalité (de droits, de traitement et des chances),

- vocationnelle : le management de la diversité amène à interroger, d'un point de vue sociétal mais aussi économique, la finalité des dispositifs de promotion de la diversité dans le champ professionnel.

Affirmer l'irréductibilité de la diversité à simple caractère distinctif de l'environnement extérieur d'une organisation c'est - pour les décideurs politiques comme pour les dirigeants publics et privés - faire preuve de réflexivité. Il s'agit là de relever un double défi d'abord perceptif (la diversité des individus et de leurs groupes d'appartenances et d'affiliation n'est pas une nouveauté tandis que son acceptation par les organisations est encore très récente) et ensuite managérial (développer les processus permettant une diversification du profil sociologique des collaborateurs, à tous les échelons de l'entreprise). Cela pousse à comprendre que les organisations sont elles-mêmes porteuses de diversité par la sociologie des membres qui les composent ou agissent en son sein, par les messages, complexes et contradictoires (Simon, 1965) qu'elles portent, par les actions plurielles et segmentées qu'elles réalisent et, *in fine*, par les échelles d'actions, multiples et multi-niveaux, qu'elles se choisissent ou s'imposent à elles. Pour ce faire, il convient de s'outiller de manière à voir la diversité non pas comme catégorie close mais comme un prisme d'appréhension de la singularité intarissable de chaque individu.

Réalité sociologique et démographique indéniable, la « question de la diversité » s'est progressivement érigée en problématique sociétale, en paradigme d'action (politique, organisationnelle, associative...) et objet légitime d'investigation scientifique (Bruna, 2011a ; Bruna & Chauvet, 2013). Introduite en France à la faveur d'une mobilisation stratégique de franges « modernisatrices » du patronat (Bébéar, 2004 ; Sabeg & Mehaignerie, 2004, elle a fait l'objet d'une *importation adaptative* depuis le contexte institutionnel et culturel américain qui l'a vue naître. Elle a été rapidement relayée par les univers professionnels et associatifs (*Charte de la Diversité, IMS Entreprendre pour la Cité, A.N.D.R.H., A.F.M.D...*) et investie par la sphère académique, y compris dans une perspective comparative internationale (Frimousse & Peretti, 2007 ; Peretti, 2007, 2012; Barth & Falcoz, 2007, 2010; Klarsfeld & Delpuech, 2008 ; Özbilgin & Tatli, 2008 ; Özbilgin, 2009 ; Cornet & Warland, 2008a,b ; Laufer, 2009 ; Chanlat & Dameron, 2009 ; Klarsfeld, 2010 ; Chanlat et *al.*, 2013).

A la frontière d'impératifs éthiques, d'injonctions légales et politiques, de pressions sociales et de considérations économiques, la mise en place de politiques de diversité au sein de grandes entreprises hexagonales, au lendemain du tournant des années 2005/2006, co-participait d'un mouvement de fond destiné à lutter contre les discriminations et à promouvoir l'égalité des chances dans la sphère professionnelle (Laufer, 2009).

Il s'agissait pour les entreprises pionnières d'adopter une démarche *diversité*¹ alliant prévention des discriminations directes et indirectes (discriminations systémiques) dans le champ organisationnel (passant notamment par la « neutralisation, objectivation et traçabilité » des procédures RH et des *process* managériaux) et la mise en place de programmes *ad hoc* destinés à restaurer les conditions effectives de l'égalité. Le lancement de ces programmes d'action positive dans ces entreprises pionnières s'est inscrit ainsi dans la filiation des réflexions rawlsiennes sur l'équité et la justice sociale (Rawls, 1987).

Dans une République universaliste ne reconnaissant ni minorités ni communautés (Calvès, 2005), la « question de la diversité » a été appréhendée sous le prisme de l'égalité, dans sa triple connotation d'égalité des droits, de traitement et des chances.

Au lendemain des émeutes urbaines de 2005, le spectacle d'une France divisée, en proie à l'ethnisation des relations sociales, au repliement communautaire et à la désespérance sociale, fragilisée par la reproduction des inégalités (*in primis* scolaires, sociales et économiques) et sclérosée par les discriminations (à l'embauche, dans le déroulé de carrière, dans l'accès au logement et à la protection sociale...) allait pousser à un réinvestissement politique et patronal des chantiers de l'égalité (Le Goaziou & Mucchielli, 2006 ; Mauger, 2006 ; Draï & Mattéi, 2006). Dans un contexte socio-économique tendu marqué par le creusement des inégalités, l'extension de la précarité, le développement de la fragilité statutaire et la crise du modèle d'intégration (Castel, 1995, 2007), l'investissement patronal de la « question de la diversité » (voir Sénac, 2012a,b) marque une tentative de ressaisissement par l'entreprise de sa fonction sociale d'intégration par le travail (Sabeg & Mehaignerie, 2004; Bruna, 2011a).

Les entreprises françaises ont été ainsi appelées à conjuguer leur fonction économique avec une mission sociale et à (re)devenir ainsi des espaces privilégiés où se jouerait une partie du rituel républicain d'intégration.

Dans ce cadre, le lancement de politiques de diversité visait à consolider le pacte social en contrant un sentiment d'injustice de plus en plus diffus, s'enracinant dans l'existence et/ou le

¹ Tout au long de notre manuscrit, nous nous intéresserons à la mise en place de démarches, politiques, normes, programmes et/ou procédures en lien avec la « question de la diversité » en entreprise, à l'exercice de pratiques managériales en matière de diversité, à l'impulsion d'une dynamique de changement organisationnel reposant sur la promotion de la diversité. Dans un souci de lisibilité, nous chercherons, dans la mesure du possible, à simplifier la désignation de ces objets de recherche au travers d'expressions simplifiées telles que démarches *diversité*, politiques *diversité*, programmes *diversité*, changement *diversité*. La réduction du terme *diversité* en italique désigne précisément la syncope des expressions « de diversité », « en matière de diversité », « en lien avec la diversité »...

ressenti de la discrimination, tout en offrant réparation à des catégories sociales *socialement* défavorisées.

Se plaçant à la lisière du « volontaire » et de l'« obligatoire » (Klarsfeld & Delpuech, 2008), la « question de la diversité » s'est située à l'interface du juridique (lutte contre les discriminations et les inégalités de traitement), du politique (mise en place de conditions propices à la réalisation de l'égalité des chances entre tous les citoyens), de l'économique (minimisation des risques et recherche de performance) et du sociétal (impératif de cohésion sociale). Sa transposition organisationnelle dans le champ de l'entreprise (passage de l'engagement discursif des dirigeants à la définition d'un plan stratégique *diversité*, puis à sa déclinaison opérationnelle) s'est accompagnée d'un processus de réduction communicationnelle et managériale (restriction du champ de la politique *diversité* à ses seuls volets communicationnels et marketing, d'une part, et à ses volets RH/management de l'autre).

L'opérationnalisation d'une politique *diversité* est demeurée néanmoins dépendante d'une triple conditionnalité : de nature socio-organisationnelle (existence d'une dynamique d'appropriation de la politique, mise en place d'un pilotage centralisé et d'une décentralisation opérationnelle créative ; Bruna, 2013a), procédurale (démarche partenariale et transversalité programmatique - Barth, Falcoz, 2007; Peretti, 2007 ; Cornet, Warland, 2008a,b ; Bruna, Chauvet, 2013-) et temporelle (prendre le temps du mûrissement situationnel, de l'accouchement processuel - Jullien & Bruna, 2011 -, satisfaire à un « impératif de permanence » - Dameron, 2002).

Irréductible à une mode managériale (Barth, 2007), la mise en œuvre d'une politique *diversité* en France mérite ainsi d'être interrogée en tant que fait social majeur de cette dernière décennie et comme phénomène socio-organisationnel complexe. C'est pourquoi cette thèse cherche à interroger, par un chassé-croisé entre la littérature socio-gestionnaire sur le management de la diversité, les données empiriques récoltées dans le cadre d'enquêtes de terrain et un bagage théorique transdisciplinaire, les enjeux motivationnels et les enjeux stratégiques ayant présidé au lancement de politiques de diversité dans les entreprises françaises au lendemain du tournant des années 2005/2006.

Puis, elle vise à investiguer la phénoménologie inhérente au portage de ces politiques comme un processus de changement organisationnel.

Elle tente de décrypter les dynamiques socio-organisationnelles entourant la conduite de

diversity policies en se focalisant sur l'articulation, plus ou moins accomplie, de dimensions discursives (*engagements diversité*, campagnes de sensibilisation, communication, formation *diversité*), normatives (règles organisationnelles, programmes et procédures organisationnels en lien avec la « question de la diversité ») et praxistiques².

Adoptant une perspective centrée sur une sociologie des *promoteurs* des politiques *diversité* (et non pas sur leurs bénéficiaires), elle en questionne le « pourquoi » et le « comment ». Ainsi, ce sont bien les mécaniques socio-organisationnelles et la phénoménologie inhérentes au portage de politiques de diversité en entreprise qui se placent au cœur de notre intérêt scientifique, et non pas leur réception par leurs publics-cibles ou leurs impacts organisationnels.

C'est pourquoi une attention plus spécifique est portée aux volets discursifs et normatifs d'une politique de diversité en ce qu'ils relèvent essentiellement de la compétence de ses promoteurs. Plus précisément, nous interrogeons les motifs stratégiques pouvant présider à la mise en place d'une politique *transformative* de diversité (stratégique, intégrée, transversale, partenariale et durable) ainsi qu'à la phénoménologie inhérente à son portage. Dans ce cadre, nous tentons d'approcher le caractère transformatif d'une politique *diversité* à l'aune de plusieurs critères : l'articulation en son sein de dimensions discursives, normatives et praxistiques, son inscription dans une dynamique socio-organisationnelle aboutissant à un apprentissage managérial et l'inscription du *changement diversité* dans un mouvement *spiroïdal* (*endogénéisation de la diversité*).

A la lisière de la sociologie des organisations, du management stratégique et de la GRH, cette thèse se propose d'investiguer les enjeux stratégiques, les défis organisationnels et la phénoménologie inhérents au portage d'une politique *diversité* en entreprise. Pour ce faire, elle façonne un modèle explicatif (reposant sur 25 propositions théoriques) en s'appuyant sur les acquis de la littérature scientifique sur le management de la diversité, qu'elle croise avec des données empiriques issues de quatre enquêtes exploratoires et un bagage théorique sociologique et gestionnaire.

La déclinaison de ces propositions théoriques sous la forme de questions de recherche en permet la vérification empirique dans le cadre d'une étude de cas portant sur le portage de la politique *diversité* du Groupe La Poste (entre début 2006 et fin 2012). Organisation

² L'adjectif praxistique est mobilisé, au cours de la thèse, afin de qualifier la sphère des pratiques organisationnelles et, plus spécifiquement, managériales corrélatives ou parallèles à l'impulsion d'une démarche *diversité* en entreprise. Il est employé comme synonyme de l'expression « de pratiques ».

patrimoniale enracinée dans une culture de service public, La Poste figure parmi les entreprises françaises pionnières de la diversité, problématique ce qu'elle a investi organisationnellement au tournant de 2005/2006.

Pour éclairer notre problématique de recherche, nous mobilisons une « approche hybride » (voir Dameron, 2002), multi-sources et multi-enquêtes, appelée à éclairer de manière multifocale, à la fois diachronique et synchronique et tendanciellement panoptique les phénomènes complexes observés.

III. Indications méthodologiques

Comme nous l'avons indiqué précédemment, notre thèse se propose d'interroger les enjeux motivationnels et les défis stratégiques poussant une grande organisation à s'engager dans une démarche de diversité à vocation transformative, ainsi qu'à décrypter les dynamiques socio-organisationnelles sous-jacentes au portage d'une *diversity policy*.

Se plaçant dans le contexte institutionnel (légal, réglementaire et politique) et socio-culturel hexagonal de la seconde moitié des années 2000, elle dresse un état des lieux des politiques *diversité* ayant émergé au tournant des années 2005/2006, dans les grandes entreprises, en s'intéressant à ses volets discursifs, normatifs et praxistiques. Elle cherche ensuite à décrypter la phénoménologie inhérente au portage d'une politique de diversité en entreprise à l'aune d'un modèle théorique spécifique : le *processus de changement organisationnel patronné*. De cette investigation, elle tire un corpus de 25 propositions théoriques qu'elle elle cherche à vérifier empiriquement au travers d'une étude de cas approfondie portant sur la politique *diversité* du Groupe La Poste (entre début 2006 et fin 2012).

Pour ce faire, elle s'appuie sur une approche heuristique multi-méthodes, multi-enquêtes et multi-sources visant à rendre compte de la complexité du phénomène étudié en ce que non seulement il présente un caractère multidimensionnel et poly-factoriel, mais aussi qu'il touche à une multiplicité de dimensions et chantiers organisationnels, concerne une pluralité d'acteurs et évolue dans le temps. C'est pourquoi nous adoptons une « approche hybride » (Dameron, 2002) alliant démarches inductive et hypothético-déductive, perspectives synchronique et diachronique et mobilisons des sources informationnelles multiples (documentaires, ethnographiques, déclaratives par entretiens, déclaratives par questionnaires, indirectes par sondages).

Nous éclairons nos observations par une itération constante entre cadrage théorique, données empiriques récoltées et connaissances acquises, grâce à la capitalisation de la littérature académique et des échanges fréquents et suivis avec les acteurs de terrain. Plus précisément,

notre démarche d'investigation s'appuie sur quatre enquêtes exploratoires (une enquête exploratoire principale et trois complémentaires) et une étude de cas poussée ayant trait au portage de la politique *diversité* du Groupe La Poste (entre début 2006 et fin 2012) et s'appuie sur des données de nature qualitative, textuelle, relationnelle et, plus marginalement, quantitative.

Comme nous le verrons dans le Chapitre VI de la Partie I (qui est consacré à la présentation de notre démarche et de notre design de recherche), la mobilisation d'une telle approche hybride, multi-enquêtes et multi-sources permet d'explorer la problématique de notre recherche vise à proposer une perspective (pluralité des « piliers », des « logiques », des chantiers de la politique, multiplicité de dimensions), polyphonique (pluralité des acteurs en jeu) et diachronique (étude socio-dynamique et processuelle) des phénomènes induits par le lancement d'une politique de diversité en entreprise.

Comme nous verrons dans le chapitre méthodologique (Chapitre VI de la Partie I), notre recherche se structure autour de trois moments-phases : l'« étape de contextualisation », l'« étape de théorisation » et l'« étape de vérification empirique ». Ainsi notre investigation est-elle inaugurée par une « contextualisation » de la « question de la diversité » (de son émergence dans le contexte américain, à son *importation adaptative* dans le cadre institutionnel et culturel français dans la seconde moitié des années 2000) et le dressage d'un état des lieux des politiques *diversité* qui ont été dès lors déployées au sein de grandes entreprises hexagonales. Cette « contextualisation » s'appuie sur une revue de la littérature francophone et anglophone : les éléments saillants de cet état des lieux sont présentés dans la Partie I de la thèse.

« L'étape de théorisation » s'appuie sur un chassé-croisé entre des données issues de quatre enquêtes exploratoires, les acquis de recherches antécédentes sur les politiques de diversité dans les entreprises hexagonales depuis la seconde moitié des années 2000 et un patrimoine de théories sociologiques et gestionnaires qu'elle mobilise tour à tour pour éclairer un pan des processus complexes observés : les théories néo-institutionnalistes de la légitimité, l'analyse stratégique crozérienne (Crozier & Friedberg, 1977), la théorie de la régulation sociale reynaudienne (Reynaud, 1997), la socio-dynamique de l'innovation (Alter, 2003, 2005, 2006), la sociologie néo-structurale (Lazega, 1994, 2003, 2011a), l'anthropologie des organisations (Chanlat, 2000, 2010).

Cette « étape de théorisation » aboutit à l'élaboration d'un corpus de 25 propositions grâce à un aller-retour constant entre théories sociologiques et gestionnaires et données empiriques

tirées d'enquêtes exploratoires, ce qui est décrit dans la Partie II. Ces propositions théoriques servent de soubassement à la formulation d'un corpus organique de 25 questions de recherches afin qu'elles soient testées au travers d'une étude de cas poussée sur le Groupe La Poste, qui fait l'objet de la Partie III de la thèse.

La « phase de vérification empirique » vise la vérification empirique des questions de recherche mentionnées ci-dessus au travers d'une étude de cas ciblée sur les enjeux motivationnels et les défis stratégiques ayant poussé le Groupe La Poste à s'engager dans une démarche *diversité* et sur la phénoménologie inhérente à la conduite de cette politique dans le Groupe (données empiriques mobilisées de nature qualitative, textuelle et relationnelle et, plus marginalement, quantitative).

Notre investigation se clôt par une synthèse des résultats des tests empiriques (validation / information des questions de recherche) autour des enjeux stratégiques et de la phénoménologie inhérente au portage de la politique *diversité* du Groupe La Poste. Ce qui alimente une réflexion rétrospective autour de la pertinence et de la vraisemblance de notre corpus de propositions théoriques, reposant sur la confrontation des enseignements tirés de l'étude de cas avec les données issues des enquêtes exploratoires.

La mobilisation d'une approche méthodologique hybride, multi-enquêtes et multi-sources permet une exploration panoptique (pluralité des piliers, des logiques inspiratrices, des chantiers organisationnels de la politique *diversité*, multiplicité des dimensions et des critères de non-discrimination appréhendés), polyphonique (pluralité des acteurs en jeu) et diachronique (étude socio-dynamique) des phénomènes étudiés.

IV. Plan de la thèse

Partie I. De l'« invention américaine du management de la diversité » à son *importation adaptative* en France. Piliers, logiques inspiratrices, chantiers et processus de portage de politiques *diversité* dans les entreprises françaises

La Première Partie proposera un cadrage socio-historique des mécanismes d'apparition de la problématique de la diversité aux Etats-Unis ainsi que des enjeux institutionnels et des dynamiques sociales ayant présidé à son *importation adaptative* dans les entreprises françaises au tournant des années 2005/2006. Pour ce faire, elle adoptera une perspective socio-historique visant à « contextualiser » notre recherche.

Le Chapitre I^{er} se penchera sur les mécanismes d'apparition de la notion et de la problématique de la diversité aux Etats-Unis, dans un contexte marqué par la contestation croissante de l'*affirmative action* des années 1970 et l'émergence d'une nouvelle *affirmative action* (Cassell, 1997 ; Sabbagh, 2003, 2004) justifiant la promotion de la diversité au nom de considérations économiques. En suivant Dobbin et *al.*, (1998), Dobbin (2009) et Bereni (2009), nous appréhenderons l'« invention américaine du management de la diversité » à l'aune du processus social de mobilisation ayant vu la fonction *personnel* s'approprier, à partir des années 1980, la thématique de la diversité. Et cela, afin d'asseoir son positionnement socio-organisationnel au sein des entreprises américaines. Cette dynamique professionnelle a abouti à une « managérialisation » (Edelman et *al.*, 2001) du droit américain en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité ainsi qu'à une appropriation managériale de la thématique de la diversité. Elle s'est accompagnée d'un glissement sémantique du registre de l'éthique et du droit (lutte contre les discriminations) à celui de l'économique (promotion de la diversité ; voir Kelly & Dobbin, 1998 ; Edelman et *al.*, 2001 ; Landrieux-Kartochian, 2005 : 5 ; Cornet & Warland, 2008a ; Bruna, 2011).

Le Chapitre II questionnera les enjeux institutionnels et les dynamiques socio-professionnelles ayant présidé à l'*importation adaptative* de la problématique de la diversité dans les entreprises françaises au tournant des années 2005/2006. Et cela, en replaçant ces processus dans le contexte socioculturel et politique hexagonal de l'époque. Dans ce cadre, nous appréhenderons l'émergence de la thématique de la gestion de la diversité à la jonction d'évolutions politiques et législatives (durcissement du droit européen contre les discriminations et en faveur de l'égalité de traitement) et d'une mobilisation stratégique de *pionniers de la diversité*, issus de courants « modernisateurs » du patronat hexagonal.

Nous analyserons les mécanismes d'« *appropriation d'une catégorie managériale anglo-saxonne dans le contexte d'un renforcement du cadre juridique antidiscriminatoire national* » ayant reposé sur la mobilisation d'« *un petit nombre d'acteurs dont la position professionnelle les prédispos[ait] à promouvoir la justice sociale au prisme de la logique de marché* » (Bereni, 2009 : 92). Nous focaliserons notre attention sur le rôle des *pionniers de la diversité* dans l'*importation adaptative*, la « managérialisation » (au sens d'Edelman et *al.*, 2001), la transposition organisationnelle sélective et l'opérationnalisation managériale de la problématique de la diversité dans les entreprises hexagonales. Dans ce cadre, nous questionnerons le passage progressif d'une justification juridico-éthique des programmes de lutte contre les discriminations à une argumentation pro-diversité d'estampille économique, approchant sa promotion en tant que levier potentiel de performance. Nous mettrons en évidence les processus de marginalisation de la problématique de la non-discrimination, d'euphémisation discursive du registre de l'égalité (au sens de Doytcheva, 2009) et de disparition symbolique de la thématique de l'égalité - y compris professionnelle - (Bruna et *al.*, 2013a,b) au sein de la communication institutionnelle des organisations françaises (Laufer, 2007 ; Terramori & Peretti, 2009 ; Bereni, 2011 ; Bruna, 2012c).

Le Chapitre III prendra en examen les trois piliers - discursifs, normatifs et praxistiques - constitutifs d'une politique *transformative* de diversité en entreprise, en replaçant l'analyse dans le cadre politique et socioculturel français de la seconde moitié de la prime décennie des années 2000. Il en appréhendera la « *transformativité* » à l'aune de l'articulation d'engagements moraux, à forte portée symbolique (production discursive des dirigeants, signatures de Chartes éthiques, campagnes de communication, plans de sensibilisation et formation des collaborateurs...), d'actes organisationnels de type normatif (règles organisationnelles et, par déclinaison, programmes et procédures en lien avec la non-discrimination et la promotion de la diversité) et de pratiques (tantôt prescrites, tantôt émergent de manière autonome sur le terrain). Puis, à l'aune de Cornet et Warland (2008a), nous appréhenderons l'émergence de politiques *diversité* au sein de grandes entreprises françaises comme le fruit de logiques inspiratrices de matrices économique (recherche d'efficacité, d'efficience et d'amélioration du capital-image de l'entreprise, prévention de risques judiciaires, financiers et « réputationnels ») et sociale (« devoirs éthiques » d'inclusion sociale par le travail, exigence de représentativité de l'entreprise, démarche de RSE). *In fine*, nous décrypterons l'enchevêtrement de motifs économiques et sociaux ayant poussé de grandes entreprises hexagonales à embrasser une démarche de diversité, en insistant sur l'articulation constitutive de dimensions « obligatoires » et « volontaires », de « l'économique » et du « social » (voir Barth, 2007 ; Klarsfeld & Delpuech, 2008).

A l'aune d'une revue de la littérature académique et professionnelle, le Chapitre IV prendra en examen les principaux chantiers organisationnels concernés par la mise en œuvre d'une politique *transformative* de diversité. Reposant sur une revue de la littérature sociologique et managériale, il se focalisera sur les chantiers organisationnels des *diversity policies* déployées, depuis la seconde moitié de la première décennie des années 2000, par de grandes entreprises françaises. Nous nous intéresserons, dans un premier temps, aux répercussions commerciales d'une diversification des forces de vente ainsi qu'à la problématique du *diversity marketing*. Puis, nous nous pencherons sur les défis posés par la promotion de la diversité en termes de gestion des ressources humaines : nous nous intéresserons, de prime abord, aux mécanismes de prévention des discriminations dans le recrutement et le management (« neutralisation », « objectivation » et « optimisation » des *process RH*), puis aux initiatives proactives développées afin d'accroître l'attractivité, la mobilisation et la fidélisation d'une main d'œuvre de plus en plus hétérogène. Dans ce cadre, nous suivrons un cheminement logique allant de la « prévention des discriminations » à la « promotion de l'égalité des chances », de l'« indifférence aux différences » à la « diversité comme levier de performance ». Ensuite, nous investiguerons les difficultés engendrées par le management d'équipes diverses, en appréhendant leur diversification à la fois comme une source potentielle de créativité et comme un défi pour leur cohésion. Puis, nous nous pencherons sur les enjeux d'une « responsabilisation du management » alliant « neutralisation » des *process RH* et développement d'une culture organisationnelle inclusive. Dans ce cadre, nous mettrons en relief les défis posés par l'inclusion des collaborateurs « issus de la diversité » dans une double perspective d'intégration socio-professionnelle et de stimulation de la performance (développement du *mentoring de cooptation* et de *groupes affinitaires*). En conclusion, nous interrogerons le processus, encore embryonnaire, d'élargissement des frontières gestionnaires de la diversité (émergence d'un volet *diversité* chez les fournisseurs et d'une démarche d'achats responsables).

La mise en relief de la complexité inhérente à toute politique de diversité (pluralité de piliers, logiques inspiratrices et chantiers organisationnels, caractère multidimensionnel et périmètre changeant, multiplicité des parties prenantes...) nous conduira à explorer, dans le Chapitre V, quelques conditions organisationnelles de « réussite » (Cornet & Warland, 2008a) d'une politique de diversité (Peretti, 2007, 2012 ; Barth & Falcoz, 2007, 2012; ORSE, 2011 ; Djabi, 2011 ; Bruna et al., 2013 a,b).

Pour ce faire, nous nous intéresserons à l'opérationnalisation managériale de la notion de

diversité et aux questions épineuses de l'identification des « critères prioritaires de diversité » et de « hiérarchisation » des publics-cibles. Puis, nous analyserons plusieurs facteurs à même de renforcer l'assise organisationnelle de la politique de diversité : l'appui de l'équipe dirigeante, la nomination d'un responsable *diversité* et la création d'une équipe *diversité* dédiée, la mise en place et l'animation d'un réseau de référents fonctionnels *diversité*, l'alliage de centralisation stratégique et de décentralisation opérationnelle dans le déploiement d'une *diversity policy*. Nous questionnerons, ensuite, aux mécanismes organisationnels à même d'inscrire la politique *diversité* dans une *démarche partenariale* (implication des parties prenantes internes) et dans une *transversalité programmatique de long terme*.

Après avoir effleuré les problématiques complexes de la « planification » d'une politique *diversité* et de la « mesure de la diversité », nous nous pencherons, au cours du Chapitre VI, sur notre méthodologie de la recherche, en présentant à la fois notre approche d'investigation multi-méthodes, le design de notre recherche et nos terrains d'enquête. Ce cheminement heuristique va conforter notre intuition relative au caractère stratégique inhérent à la mise en place d'une démarche *diversité* (Peretti, 2007, 2012) et aux affinités phénoménologiques, à la fois socio-stratégiques et processuelles, entre le portage d'une politique *diversité* en entreprise et la conduite du changement (Cornet & Warland, 2008a,b). Ce qui nous conduira à investiguer, au cours de la Partie II de la thèse, les motifs stratégiques de portage d'une politique de diversité (à l'aune d'une perspective néo-institutionnelle), puis à en appréhender la conduite comme un *processus de changement organisationnel patronné* (Bruna, 2013a,b).

Partie II. Appréhender le portage d'une politique de diversité comme processus de changement organisationnel : un essai de théorisation socio-managériale

La Partie II se penchera sur les enjeux motivationnels et les défis stratégiques (« pourquoi ? ») inhérents au portage d'une politique de diversité en entreprise, en replaçant l'analyse dans le contexte français de la seconde moitié de la première décennie des années 2000. Puis, elle interrogera la phénoménologie d'une politique de diversité à l'aune du modèle du *processus de changement organisationnel patronné* (« comment ? »).

S'appuyant sur un éclairage théoriques de données qualitatives issues de nos enquêtes exploratoires, cette Partie mobilisera un bagage théorique transdisciplinaire : la lecture néo-institutionnaliste des dynamiques de légitimation (Suchman, 1995 ; Barth, 2007 ; Bruna, 2012a, 2013a,b), l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977), la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997), la perspective socio-dynamique de l'innovation (Alter, 2005) et la perspective néo-structurale des processus d'apprentissage (Lazega, 1994, 2007, 2011a).

Cette « étape de théorisation » reposera sur l'articulation de sections théoriques (présentation des théories sociologiques et gestionnaires précitées) et de sections empirico-théoriques (mise en articulation des observations réalisées au cours des enquêtes exploratoires et des théories générales précitées). Elle aboutira à la sédimentation d'un corpus de 25 propositions théoriques qui serviront de substrat à la définition de 25 questions de recherche qui seront testées dans notre Partie empirique (Partie III).

Pour ce faire, le Chapitre I^{er} explorera la conduite d'une politique de diversité, dans ses trois volets discursifs, normatifs et praxistiques, sous un prisme néo-institutionnaliste, comme leviers de légitimation cognitive, morale et pragmatique (Suchman, 1995 ; Barth, 2007 ; Bruna, 2012a, 2013a,b). Se positionnant à la lisière de l'obligatoire et du volontaire (Klarsfeld & Delpuech, 2008), une politique *transformative* de diversité poursuivrait une évolution du patrimoine discursif, normatif et processuel de l'organisation, en alliant *management symbolique* et *management substantif* (Ashforth & Gibbs, 1990 ; Ashforth & Johnson, 2001). Dans cette perspective, sa mise en œuvre mirerait une évolution de la production discursive (informationnelle, communicationnelle, formative...) de l'organisation en matière de diversité afin de répondre aux attentes culturelles de *légitimation cognitive* de ses parties prenantes (internes et externes). Le déploiement d'une *diversity policy* poursuivrait ensuite une « objectivation », une « neutralisation » et une « révision éthique » des règles organisationnelles, des programmes et des *process* de recrutement, gestion de carrière et management d'équipe. Cet aspect préventif, d'estampille essentiellement défensive, s'accompagnerait d'un volet proactif, reposant sur la mise en place de dispositifs *ad hoc*. Dans ce cadre, s'insère, entre autres, le déploiement d'actions positives pro-diversité, destinées à restaurer les conditions concrètes de l'égalité.

La dimension normative d'une politique *diversité* viserait à la fois une *légitimation morale* de l'entreprise (conformation au cadre légal et réglementaire, aux normes professionnelles dominantes ainsi qu'à des principes éthiques généraux) et *pragmatique* (réduction des risques, recherche d'efficacité, d'efficience et d'amélioration du capital-image de l'entreprise).

Quant au volet praxistique, il dépendrait de la concrétisation des dispositifs *ad hoc* pro-diversité (pratiques encadrées), de la conformation des acteurs au patrimoine de normes, programmes et procédures « neutralisés, objectivés et socialement responsables » élaboré par l'entreprise (pratiques prescrites) et de l'expérimentation d'initiatives émergeant directement sur le terrain (pratiques émergentes). Il viserait, de ce fait, une *légitimation pragmatique* de l'entreprise.

Or, la « transformativité »³ d'une démarche *diversité* dépendrait de l'atteinte d'objectifs spécifiques en matière de prévention des discriminations et de promotion de la diversité (reconductibles à des pratiques encadrées pouvant être facilitées par des pratiques émergentes) ainsi que de la « refonte » des pratiques managériales dans une perspective de responsabilité sociale et sociétale (découlant de pratiques prescrites, étant souvent anticipées par des pratiques émergentes). Dans cette perspective, la « transformativité » d'une politique de diversité serait indissociable de l'appropriation et de l'implémentation d'un corpus de normes et de procédures, à la fois neutralisées, objectivées et socialement responsables. Autrement dit, de la mise en pratique d'un « management éthique » (Bruna, 2011d) concernant tout à la fois la GRH et la gestion quotidienne d'équipes de plus en plus diversifiées. Cette « *refondation du management* » (Chanlat, 2000, 2010) serait destinée à placer l'homme et ses aspirations au cœur de la perspective, à réconcilier l'entreprise avec l'humain, l'économique et le social, le souci de l'individuel et l'impératif du collectif. Elle viserait ainsi « *une humanisation de la GRH [...] et une reconfiguration de son Business Case au regard de la RSE [mais aussi...] la construction du Business Case de la RSE au regard de la GRH* » (Gond, 2013 ; Peretti, 2013). Répondant à des pressions institutionnelles (légales et réglementaires, professionnelles, sociales et politiques) et à des considérations économiques, le déploiement d'une politique *transformative* de diversité viserait non seulement l'atteinte d'objectifs spécifiques en matière de diversité et de non-discrimination, mais aussi un remodelage des pratiques de GRH et de management au quotidien.

Or, le caractère potentiellement transformatif (de discours, normes et pratiques) d'une *diversity policy* explique, pour part, les résistances organisationnelles à son encontre ainsi que les *crispations*, les conflits de positionnement et les rivalités entre les équipes *diversité* et les services RH, communication et/ou stratégie au sein de grandes organisations (Gond, 2013).

C'est pourquoi, dans le Chapitre II, nous nous pencherons, à la lumière de l'analyse stratégique crozérienne (Crozier & Friedberg, 1977) et de la théorie de la régulation sociale reynaudienne (Reynaud, 1997), sur les jeux et enjeux stratégiques entourant la mise en œuvre d'une politique *diversité* potentiellement *transformative*. Nous focaliserons tout particulièrement notre attention sur le jeu d'acteurs et les jeux de rôles entre *inspireurs*, *promoteurs*, *pourfendeurs*, *freineurs passifs*, *observateurs critiques*, *contributeurs techniques*, *ponctuels ou volontaires* d'une politique *diversité*.

³ Par le néologisme « transformativité », que nous mobiliserons toujours entre guillemets, nous désignons le caractère transformatif d'une politique (en l'occurrence d'une politique *diversité*).

Reconductibles au potentiel *transformatif* de la politique, les résistances organisationnelles émergeant à l'encontre du changement *diversité* refléteraient la crainte de plusieurs parties prenantes internes de subir une modification des règles du jeu (Reynaud, 1997), une altération des équilibres, une dégradation de leur positionnement dans le système et une déperdition de leur pouvoir organisationnel. Ce qui pourrait susciter de leur part des réactions négatives (résistance au changement) et alimenter le conflit entre *promoteurs*, *pourfendeurs* et *freineurs passifs* de la politique. Dans ce cadre, nous mettrons l'accent sur les caractères poly-dimensionnels, poly-factionnels et dynamiques des phénomènes de résistance organisationnelle au changement *diversité*.

C'est pourquoi dans le Chapitre III, nous chercherons à décrypter la phénoménologie inhérente au portage d'une politique de diversité en entreprise, à l'aune d'un prisme interdisciplinaire, mobilisant tour à tour les acquis de l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977), de la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1995), de la socio-dynamique de l'innovation (Alter, 2005 ; voir aussi Babeau & Chanlat, 2011), de la sociologie néo-structurale (Lazega, 1994, 2003, 2007) et de l'anthropologie des organisations (Chanlat, 1990, 2000). Nous nous inscrivons dans une conception polyphonique du changement organisationnel (Pichault, 2009). Pour ce faire, nous proposerons le modèle du *processus de changement organisationnel patronné* afin de rendre compte du portage de politiques transformatives inspirées et « parrainées » par la direction générale, sans pour autant faire l'objet d'une imposition hiérarchique descendante ou bénéficier d'une assise socio-organisationnelle stable et solide. Inspiré et adapté depuis le modèle du *processus créateur* défini par Alter (2005), le modèle du *processus de changement organisationnel patronné* décrirait le processus social complexe par lequel une « nouveauté organisationnelle » *inspirée* par la direction parviendrait, à l'issue d'une « phase de conflits » et de résistances diffuses, à être signifiée et appropriée collectivement, puis consacrée institutionnellement. Conformément à la conception d'Alter (2005), cette étape régulatoire (appropriation collective et institutionnalisation) serait une *conditio* d'intégration organisationnelle (et donc de durabilité) de la « nouveauté ». Elle constituerait le préalable à l'atteinte d'un nouvel état d'équilibre marqué par l'acceptation de la charge critique inhérente à toute « nouveauté organisationnelle », une redéfinition du patrimoine normatif et praxistique de l'entreprise et une refonte de ses croyances organisationnelles (Alter, 2006), au regard ou en miroir de la « nouveauté ».

Dictée par une recherche de légitimation sociale (cognitive, morale et pragmatique) de

l'entreprise, la conduite d'une politique *transformative* de diversité se configurerait comme un *processus de changement organisationnel patronné*. A ce titre, sa mise en œuvre reposerait sur des dynamiques socio-organisationnelles sises sur un système d'interactions entre une pluralité d'acteurs aux stratégies divergentes et changeantes.

Si la naissance *officielle* d'une politique *diversité* reposerait souvent sur un geste symbolique du dirigeant (engagement déclaratif), son baptême organisationnel résiderait dans la mise en place d'une équipe *diversité* spécifiquement dévolue à son pilotage (*missionnaires de la diversité*). La conduite d'une politique de diversité prendrait ainsi naissance avec l'appréhension de la diversité comme question managériale. Ainsi, ce ne serait pas l'apparition de la diversité qui constituerait une « nouveauté organisationnelle » (car celle-ci constitue une réalité sociologie et démographique indéniable, Bruna, 2011d) mais bien son traitement organisationnel (« invention du management de la diversité » ; étape 1).

A la manière des innovateurs du quotidiens analysés par Alter (2005, 2006), les *missionnaires* afficheraient un profil de marginaux-sécants, possédant une poly-socialisation professionnelle qui serait gage d'une distanciation cognitive. Acteurs transgressifs et partant profitables au dynamisme organisationnel (Babeau & Chanlat, 2008), ils présenteraient une prédisposition psychologique à la « congruence » (au sens de Moscovici, 1976).

Patronnée par la direction (qui en constituerait le plus souvent l'*inspiratrice*) sans être pour autant imposée hiérarchiquement, la mise en œuvre d'une politique *diversité* serait confiée aux soins d'équipes *adhocratiques* de *missionnaires* aux moyens organisationnels limités et aux prérogatives souvent floues et interstitielles. Or, la charge *transformative* potentielle d'une politique *diversité* conjuguée à la fragilité du positionnement organisationnel de la « communauté des missionnaires » serait susceptible de provoquer un conflit entre *promoteurs* et *pourfendeurs* de la politique (étape 2). Et cela, de par son caractère potentiellement transformatif (Babeau & Chanlat, 2008, 2011). Le développement de résistances organisationnelles refléterait la crainte de certaines catégories d'acteurs que la mise en œuvre d'une politique de diversité n'induisse une déstabilisation du système organisationnel, une refonte de son patrimoine identitaire, normatif et praxistique, un redécoupage de fonctions et de rôles, une redistribution des ressources stratégiques et du pouvoir organisationnel.

Le déploiement d'une dynamique régulatoire (étape 3) reposerait sur deux phases successives : l'appropriation collective de la « nouveauté », supportée par une démarche d'apprentissage en simple boucle (au sens d'Argyris & Schön, 1978, 2002) touchant les

missionnaires de la diversité (*apprentissage missionnaire*), suivie d'une dissémination fonctionnelle de la politique auprès de référents régionaux et sectoriels, et son institutionnalisation. Cette dernière serait marquée par le renforcement de l'équipe *diversité Groupe*, une dynamique d'*apprentissage fonctionnel* de la diversité, la structuration du réseau des *promoteurs* de la politique (*missionnaires de la diversité* et référents fonctionnels sectoriels et régionaux), ainsi qu'une clarification des orientations stratégiques et opérationnelles de la politique *diversité*, une « normalisation » de ses programmes, une standardisation de ses référentiels et de ses procédures ainsi qu'une tentative d'homogénéisation des pratiques (prescrites et autonomes) rattachées au traitement organisationnel de la « question de la diversité ». Le processus d'apprentissage traversant les phases d'appropriation et d'institutionnalisation s'articulerait avec un processus de régulation sociale de la « nouveauté » (reconnaissance et promotion de la diversité en entreprise). Il permettrait une meilleure gestion des « controverses normatives » (Lazega et al., 2008) et des dilemmes de l'action collective (Lazega, 2012) ainsi qu'une limitation des phénomènes dyschroniques (au sens d'Alter, 2003).

Dans ce cadre, la « réussite » d'une politique *diversité* - autrement dit, sa dimension « créatrice » (au sens d'Alter, 2005) ou « vertueuse » (au sens de Gaglio, 2011) - tiendrait à sa capacité à remettre en cause les *croyances initiales*, autrement dit tout un patrimoine axiologique (« valeurs directrices du programme-maître » au sens d'Argyris & Schön, 1978, 2002) se plaçant au fondement des pratiques managériales de l'organisation. Dans ce cadre, la charge transformative de la politique se verrait renforcée car non seulement elle viserait l'atteinte d'objectifs spécifiques en matière de diversité et de non-discrimination, mais aussi elle pousserait aussi à une investigation critique des fondements du management (Chanlat, 2000). Dans ce cadre, elle serait liée au développement de la réflexivité collective (étape 4), reposant sur une analyse rétrospective des pratiques managériales, un renouveau des échanges internes (horizontaux et verticaux) aux équipes et d'un renouveau du dialogue social. Stimulant le criticisme constructif et la prise de recul, la réflexivité collective favoriserait une démarche d'apprentissage en double boucle (au sens d'Argyris, 1976, 1977 et d'Argyris & Schön, 1978, 2002) aboutissant à la remise en cause du patrimoine de croyances et valeurs partagées au sein de l'organisation. La mise en réseau des *contributeurs techniques* réguliers (correspondants *diversité & handicap*, correspondants *RSE*...), des *contributeurs ponctuels* (autres interlocuteurs sectoriels et régionaux, RRH, responsables communication, responsables achats, responsables financiers...) et des

contributeurs volontaires (ambassadeurs de la diversité et autres contributeurs non-fonctionnels à la mise en œuvre de la politique) contribueraient, aux côtés de la stimulation de la réflexivité, à l'appropriation managériale de la politique.

In fine, analyser le portage d'une politique de diversité comme *processus de changement patronné* inviterait à interroger sa finalité ultime : la définition d'un ordre systémique l'intégrant au sein de son patrimoine de croyances organisationnelles (Alter, 2006). Cela passerait par une *endogénéisation de diversité* (Bruna, 2012, 2013a,b) et l'élaboration de « routines innovatrices pro-diversité » (voir Soparnot, 2005). Invitant à une conversion profonde du management (Chanlat, 1990) remplaçant l'homme et l'éthique managériale au cœur de la perspective, la mise en œuvre d'une politique *transformative* de diversité reposerait sur un mouvement *spiroïdal*, à la fois expansionniste et tendanciellement circulaire. Reposant sur une dynamique d'apprentissage en continu, il inviterait à investir sans cesse de nouveaux chantiers organisationnels, d'étendre le périmètre des parties prenantes internes concernées et d'approfondir la portée *transformative* de la politique. Le mouvement d'*endogénéisation de la diversité* articulerait l'institutionnalisation de la politique, son intégration durable dans la stratégie de l'entreprise, l'élaboration de « routines innovatrices pro-diversité » (voir Soparnot, 2005, voir Boyer et al., 2011) permettant le déploiement du mouvement *spiroïdal* du changement *diversité*

Si l'initiative d'une politique *diversité* relève d'une stimulation patronale (parfois induite), nul *processus de changement patronné* ne saurait faire l'économie d'une appropriation par la base. D'où l'intérêt d'esquisser une sociologie des *missionnaires* et des *promoteurs* de la diversité, tout en questionnant le rôle joué par toute une panoplie de *contributeurs techniques, ponctuels et volontaires*, investis dans la déclinaison territoriale et/ou sectorielle de la politique (correspondants *diversité, handicap, égalité professionnelle*, interlocuteurs ponctuels dans les domaines de la RH, du management, de la communication, des achats, ambassadeurs volontaires de la politique et « champions de la diversité »).

Poursuivant un renouveau du management (Chanlat, 1990), le portage d'une politique *transformative* de diversité viserait à s'inscrire dans une démarche stratégique, processuelle, partenariale et transversale et durable, s'inspirant dans une dynamique d'amélioration continue. C'est pourquoi le façonnement de *routines innovatrices* - suffisamment structurantes pour en baliser le déploiement, mais suffisamment souples pour ne pas le rigidifier - constituerait l'une des marques de sa « réussite », l'un des révélateurs de son institutionnalisation et de son internalisation.

Dans le Chapitre IV, nous explorerons les dynamiques coopératives (« système d'échange social d'informations et de coups de main » supportant et/ou étant supporté par la solidarité professionnelle) et consultatives (« système d'échange social de conseils et d'avis) qui serviraient de soubassement à la dynamique d'apprentissage en continu de la politique. Notre analyse s'inscrira dans une perspective néo-structurale (Lazega, 1994, 2003, 2007, 2011a) que nous articulerons avec la socio-dynamique de l'innovation proposée par Alter (2005, 2006) afin d'éclairer notre objet d'étude. Il convient de préciser que nous qualifierons de processus de coopération la dynamique sociale, précédemment évoquée, d'échange de conseils et d'avis entre collègues et coopérants. Et cela, malgré les réserves de Lazega (2007), à l'égard de notion de « coopération », jugée trop floue et englobante. Nous justifierons notre choix en enrichissant notre perspective théorique de références à la « théorie de la coopération » de Dameron (2002, 2004, 2005), particulièrement éclairante des processus sociaux inhérents aux équipes-projets, ainsi qu'en évoquant la tradition gestionnaire. Nous proposerons ainsi une redéfinition de la notion de coopération dans le cadre de notre perspective de recherche. Dans ce cadre, nous proposerons une conception spiroïdale du changement *diversité* reposant sur un mouvement expansionniste, marqué par une dynamique progressive d'élargissement du périmètre des parties prenantes internes concernées, d'approfondissement de sa charge transformative (*apprentissage en double boucle*) et d'expansion (extensions des chantiers organisationnels touchés par la politique *diversité*, prise en compte d'un nombre croissant de « critères » de non-discrimination dans la conception des plans d'action, inclusion de nouveaux publics-cibles). Ce qui induirait un mouvement *spiroïdal* (expansionniste et tendanciellement cyclique) d'apprentissage en continu de la diversité.

Nourri de données empiriques issues des enquêtes exploratoires, éclairé par un cadrage théorique socio-gestionnaire, le corpus de 25 propositions théoriques élaborées au cours de cette étape de théorisation a servi de support à la formulation de 25 questions de recherches. Celles-ci seront testées empiriquement au cours de la .Partie III de la présente thèse qui sera consacrée à l'exploration des enjeux motivationnelles, des défis stratégiques et de la phénoménologie inhérente au portage de la politique *diversité* du Groupe La Poste de ses balbutiements (2005/2006) à sa phase de maturité (2012).

Partie III. Le portage de la politique *diversité* du Groupe La Poste (2006-2012) : défis stratégiques, dynamiques sociales et phénoménologie d'un processus de changement patronné

Reposant sur une base empirique, la Partie III de la thèse se propose d'investiguer les motifs

stratégiques et les enjeux motivationnels ayant poussé le Groupe La Poste à embrasser, au tournant des années 2005/2006, une démarche de diversité. Et ceci, en s'appuyant sur une lecture néo-institutionnaliste de la légitimité, puis à interroger la phénoménologie inhérente à son portage entre 2006 et 2012 à l'aune du modèle du *processus de changement organisationnel patronné*, esquissé dans la Partie II. Notre investigation mobilisera une perspective transdisciplinaire - à la fois synchronique et diachronique - et une approche euristique multi-approches : analyse de contenu (qualitative et quantitative) de sources documentaires multiples (Rapports annuels, Rapports de Développement Durable et de Développement Responsable, communication institutionnelle du Groupe), étude d'un corpus d'entretiens semi-directifs et conversations informelles avec 60 acteurs-clés de la politique *diversité* de La Poste, analyse néo-structurale des sociogrammes des 44 principaux *promoteurs* de la politique (étude des relations de coopération et de conseil telles que définies dans le Chapitre IV de la Partie II sur deux populations : les *missionnaires de la diversité* et les *promoteurs* de la politique), investigation ethnographique (observation participante et « participation observante »), mobilisation de sources quantitatives indirectes (analyse de Baromètres Développement Durable réalisés par méthode de sondage).

Le Chapitre I^{er} se penchera sur les permanences et les évolutions des modes d'appréhension et de traitement de la « question de l'égalité » au sein du Groupe La Poste depuis les années 2000 ainsi que sur l'émergence en son sein de la problématique de la diversité, au tournant de 2005/2006. Mobilisant une perspective historique, il esquissera, de prime abord, l'histoire de cette organisation patrimoniale de service public, tentera d'en cerner, par grands traits, la culture historique, puis prendra en examen les « vagues modernisatrices et managériales » (voir Chanlat, 2000, 2003a,b, voir aussi Djelic, 2004) à qui en ont affecté l'identité, le projet stratégique et le fonctionnement organisationnel tout au long de ces deux décennies. En s'appuyant sur une analyse de contenu (qualitative et quantitative) des Rapports d'activité du Groupe (de 2002 à 2006), la recherche interrogera la prégnance et la permanence au sein du Groupe La Poste d'un souci égalitaire (*mystique de l'égalité*) perçu comme consubstantiel à sa culture organisationnelle et à ses missions de service public.

Puis, nous questionnerons l'émergence de la problématique de la diversité au sein de La Poste, en la repositionnant dans le contexte historique et politique décrit dans le Chapitre II de la Partie I et dans la conjoncture spécifique au Groupe. Nous analyserons comment La Poste, tout en appréhendant la « question de la diversité » sous le prisme de l'égalité, a cherché à dépasser (au sens dialectique du terme) la *mystique de l'égalité* au profit de la formulation

d'un engagement *diversité*, qui a constitué le baptême discursif de sa démarche *diversité*. De par son enracinement dans la *mystique de l'égalité*, l'engagement *diversité* de La Poste a bénéficié d'une adhésion (déclarative) des collaborateurs en tant que projet d'entreprise résonnant comme un renouvellement de la promesse d'égalité se plaçant au fondement du pacte social organisationnel. Nous tenterons de démontrer comment la culture de service public chère à La Poste a constitué un amortisseur culturel ayant facilité l'engagement discursif des dirigeants en faveur de la diversité. Mobilisant le prisme néo-institutionnel de la légitimité, nous chercherons à décrypter les enjeux motivationnels ayant poussé le Groupe à affirmer son engagement *diversité* au tournant des années 2005-2006.

Croisant analyse (qualitative et quantitative) des Rapports d'activités de La Poste (2002-2012) et de ses Rapports Développement Durable / RSE (2007-2012) et exploration d'entretiens et conversations avec 60 acteurs-clés de la politique *diversité* du Groupe, le Chapitre II se penchera sur l'*engagement diversité* chez La Poste au tournant des années 2005/2006, en tant que premier jalon discursif de sa politique *diversité*. En mobilisant une perspective néo-institutionnaliste, nous nous pencherons sur la communication institutionnelle du Groupe La Poste (rapports d'activité, *reporting RSE* et web-communication) afin de mieux cerner les principales étapes du portage de sa politique *diversité*. Nous identifierons, notamment, une « étape des pionniers » (2006-2008) caractérisée par le passage de la *promesse* au *programme* (formulation de l'engagement *diversité* et façonnement des premiers plans d'action *diversité*, démarches de *légitimation cognitive*, puis de *légitimation cognitive* et *morale*) et une « étape de l'appropriation » (2009-2010) marquée par l'opérationnalisation de l'*engagement* et le déploiement du programme *diversité* (2009-2010). Nous nous intéresserons ensuite à l'étape d'institutionnalisation » de la politique *diversité* qui est à l'œuvre depuis 2011 (rationalisation des référentiels, standardisation des procédures, homogénéisation de la politique) et une étape, encore *in fieri*, de « stimulation de la réflexivité » et de promotion du management responsable (dès 2012).

S'appuyant sur des données qualitatives (entretiens), quantitatives (sondages Développement Durable /RSE internes) et relationnelles (analyse des réseaux), les Chapitres III et IV se pencheront sur la phénoménologie inhérente au portage de la politique *diversité* du Groupe La Poste (entre 2006 et 2012) qu'ils chercheront à appréhender à la manière d'un *processus de changement organisationnel patronné*.

Pour ce faire, nous mobiliserons un bagage théorique interdisciplinaire, s'appuyant tour à tour sur l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977), la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997), la socio-dynamique de l'innovation (Alter, 2005), la sociologie néo-structurale (Lazega et al., 2008 ; Lazega, 2003, 2006 ; 2011a), l'anthropologie des

organisations (Chanlat, 1990, 2000) et la théorie gestionnaire de la coopération dans les équipes-projets (Dameron, 2002, 2004). Notre analyse se focalisera sur deux processus sociaux fondamentaux : la coopération entre *promoteurs* de la politique (défini comme « processus d'échange social d'informations et de coups de main » supporté et/ou servant de support à la solidarité professionnelle) et le processus consultatif (« échange social de conseils et d'avis »). Se plaçant au fondement du processus d'apprentissage (apprentissage missionnaire, fonctionnel et managérial) de la démarche *diversité*, ils seront analysés dans leur articulation avec les dynamiques régulatrices à l'œuvre.

Le Chapitre III se penchera, plus précisément, sur l'émergence de la politique *diversité* au cours de l'« étape des pionniers » (2006-2008) en prenant en examen les conditions et le contexte de fondation de la Direction de Projet Diversité & Handicap (DPDH) ainsi que le passage progressif d'une *promesse diversité* (volet discursif) à un programme *diversité* (dimension normative). Notre investigation se focalisera ensuite sur les tensions ayant apparues au cours « périodes des conflits » (2007) entre *promoteurs*, *pourfendeurs* et *freineurs passifs* de la politique. Nous mettrons en relief l'impact négatif de ces résistances organisationnelles diffuses à l'égard de la politique *diversité* du Groupe en termes d'affirmation identitaire et de cohésion sociale de la DDPH et de structuration de la politique *diversité*. Nous prendrons, ensuite, en examen le processus d'*apprentissage missionnaire* ayant marqué le façonnement identitaire de la DDPH, équipe-projet en charge du pilotage de la politique *diversité* de La Poste depuis avril 2006, sa montée en compétences, le renforcement de son périmètre d'action et la structuration des relations coopératives et consultatives en son sein. L'*apprentissage missionnaire* sera appréhendé comme un préalable à la *dissémination fonctionnelle* de la politique auprès d'un réseau de référents fonctionnels sectoriels (responsables *diversité* au sein des métiers) et régionaux (Délégués au Développement Régional chargés de la diversité / de la RSE).

Le renforcement des liens coopératifs et consultatifs au sein de la « communauté des missionnaires » (DPDH) sera analysé comme levier d'*apprentissage missionnaire* de la politique et de renforcement de son pilotage centralisé.

Allié à la nomination de référents fonctionnels dans les métiers et sur les territoires, *conditio* de décentralisation opérationnelle de la politique, il sera appréhendé comme fondement de l'« étape d'appropriation » (2009-2010). Cette dernière sera envisagée en tant que première phase d'un processus régulateur (au sens d'Alter, 2005) plus global alliant appropriation collective et institutionnalisation de la « nouveauté

organisationnelle » (ici le traitement organisationnel de la « question de la diversité »).

Le Chapitre IV se penchera sur le processus d'institutionnalisation complexe de la politique *diversité*, en se focalisant sur les *conditiones* de son *appropriation fonctionnelle* par un réseau composé de ses principaux *promoteurs* (*missionnaires de la diversité* et référents dans les métiers et sur les territoires). Conformément à la conception d'Alter (2005), nous appréhenderons l'institutionnalisation d'une « nouveauté organisationnelle » comme une tentative de récupération hiérarchique de la dynamique de changement. Dans ce cadre, l'institutionnalisation de la politique *diversité* constituerait la seconde phase d'un processus régulateur entamé lors de l'« étape d'appropriation collective ». Il s'agirait là d'instituer une démarche *diversité* en politique intégrée, systémique, stratégique, transversale et durable au travers d'une structuration des programmes, une rationalisation des procédures et une homogénéisation tendancielle des pratiques en matière de diversité. Dans ce cadre, l'« étape d'institutionnalisation » (2011-2012) de la politique *diversité* de La Poste a reposé sur une évolution organisationnelle majeure datant de début 2011: la bipartition de la DPDH et la conséquente répartition des dossiers *diversité* entre la Direction Responsabilité Sociale et Environnementale (DRSE) et la Direction de la Diversité et de l'Égalité des Chances (DDEC, rattachée à la Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales).

La stimulation de la réflexivité collective et la structuration du réseau informel des *contributeurs techniques, ponctuels et volontaires* de la politique seront appréhendés comme des préalables au développement d'un « management responsable », perçu comme aboutissement ultime d'une politique *transformative* de diversité.

Notre investigation se conclura en esquisant une analyse prospective des conditions d'*endogénéisation de la diversité* au sein du Groupe La Poste, à l'aune d'une conception spiroïdale du changement *diversité* selon laquelle l'organisation serait amenée à envisager sans cesse de nouveaux chantiers organisationnels, à élargir le périmètre des acteurs impliqués dans son portage, à rehausser ses objectifs stratégiques et opérationnels en matière de diversité et *de facto* à accroître sa charge transformative (apprentissage en double boucle au sens d'Argyris & Schön, 1978, 2002). Il s'agirait là de procéder à l'intégration stratégique de la politique *diversité* et à la mise en place de *routines innovatrices pro-diversité* (Boyer et al., 2011, voir aussi Soparnot, 2005).

Partie I

**De l'« invention américaine
du management de la
diversité » à son importation
adaptative en France.**

**Piliers, logiques inspiratrices,
chantiers et portage de
politiques *diversité* dans les
entreprises françaises**

Introduction de la Partie I

Cette Première Partie se propose de « contextualiser » notre investigation : elle s'ouvre en brossant un cadrage socio-historique des mécanismes d'apparition de la problématique de la diversité aux Etats-Unis, dans un contexte marqué par la contestation de l'*affirmative action* des années 1970 et d'émergence d'une *new affirmative action* justifiant la promotion de la diversité au nom de l'économique.

Notre investigation s'intéresse aux enjeux institutionnels et aux dynamiques sociales ayant présidé à l'importation adaptative de la problématique de la diversité dans les entreprises françaises dans la seconde moitié des années 2000. Elle met en relief la confluence d'évolutions politico-institutionnelles, induites par un durcissement de la législation européenne en matière de non-discrimination et réalisation de l'égalité de traitement, ainsi que par l'investissement de *pionniers de la diversité*.

Nous focalisons notre attention sur le rôle des *pionniers de la diversité* dans la transposition organisationnelle sélective et l'opérationnalisation managériale du droit anti-discriminatoire, rejoignant ainsi la notion de « managérialisation de la loi » (Edelman et *al.*, 2001). Or, la dissémination d'une rhétorique pro-diversité, d'inspiration économique, a contribué à la fois à la marginalisation de la problématique de la non-discrimination dans la communication institutionnelle des organisations et au lancement de politiques spécifiques de promotion de la diversité.

C'est pourquoi nous consacrons le Chapitre III de cette Partie I à l'étude des piliers (discursif, normatif et praxistique) et aux logiques inspiratrices des politiques de diversité introduites au sein de grandes organisations hexagonales dans la seconde moitié des années 2000. Dans ce cadre, nous conditionnons la « *transformativité* » d'une politique de diversité au dépassement de l'antinomie entre discours et pratiques (articulation et mise en cohérence des moments discursifs, normatifs et praxistiques). Puis, nous nous intéressons à l'enchevêtrement de logiques sociales (« devoirs éthiques » d'inclusion sociale par le travail, démarche de responsabilisation sociale et sociétale, volonté de restituer la diversité de la société au sein de l'entreprise) et économiques (recherche d'efficacité, d'efficience et d'amélioration du capital-image de l'entreprise, prévention de risques judiciaires, financiers et « réputationnels ») dans le portage de politiques de diversité.

Le Chapitre IV se penche sur plusieurs chantiers organisationnels concernés potentiellement par la mise en œuvre d'une politique *transformative* de diversité (marketing et politique commerciale, GRH, management d'équipes de conception, management général des ressources humaines, relation fournisseurs) que nous avons d'abord appréhendé dans un cadrage théorique et historique général, puis contextualisé dans le cas de la figure française.

La mise en relief de la complexité intrinsèque à une politique *diversité* (coprésence de piliers, logiques inspiratrices et chantiers organisationnels pluriels, multiplicité des parties prenantes) nous conduit à nous pencher, dans le Chapitre V, sur la possibilité d'appréhender le portage d'une politique de diversité en entreprise comme un processus de changement organisationnel. Dans ce cadre, nous nous intéressons d'abord aux enjeux de l'opérationnalisation managériale de la notion de la diversité. Nous nous focalisons, ensuite, sur des mécanismes organisationnels nécessaires à l'inscription de la politique dans une démarche partenariale et dans une *transversalité programmatique de long terme*, et sur les enjeux posés par la « planification » d'une *diversity policy*, en mettant en relief les difficultés posées par la « mesure de la diversité » et l'évaluation. Ce parcours heuristique a conforté notre intuition relative aux affinités phénoménologiques, à la fois socio-stratégiques et processuelles, entre le portage d'une politique *diversité* en entreprise et la conduite du changement. Cette question sera, plus spécifiquement, traitée au cours de la Partie II, par un éclairage croisé de données empiriques, de la littérature scientifique sur la diversité et de théories socio-gestionnaires générales.

Le Chapitre VI, qui clôt cette Première Partie du manuscrit, s'intéresse à notre démarche heuristique et à notre design de recherche. Le « bricolage » d'une telle « approche hybride » (Dameron, 2000), multi-enquêtes et multi-sources vise à rendre compte de la complexité du phénomène étudié en ce que, non seulement il présente un caractère multi-dimensionnel, mais aussi en ce qu'il touche à une multiplicité de chantiers organisationnels, concerne une pluralité d'acteurs et se transforme dans le temps.

Reposant sur quatre enquêtes exploratoires (une enquête exploratoire principale et trois complémentaires) et une étude de cas poussée portant sur la conduite de la politique *diversité* du Groupe La Poste de 2005 à début 2012), notre investigation s'appuie sur des données de nature qualitative, textuelle, relationnelle et, plus marginalement, quantitative.

Au travers d'une approche hybride alliant inductivisme et déductivisme, l'analyse s'appuie sur des données nombreuses et plusieurs théories sociologiques et gestionnaires afin d'éclairer les enjeux motivationnels et la phénoménologie inhérents au portage d'une politique de diversité.

Elle fait appel tour à tour au néo-institutionnalisme, à l'analyse stratégique, à la théorie de la régulation sociale, à la socio-dynamique du changement, à la sociologie néo-structurale, à l'anthropologie des organisations et aux théories du management de la diversité et de la RSE.

La mobilisation d'une telle approche méthodologique hybride, multi-enquêtes et multi-sources a permis d'explorer la problématique de notre recherche en alliant une perspective panoptique (pluralité des « piliers », des « logiques », des chantiers de la politique, multiplicité de dimensions), polyphonique (pluralité des acteurs en jeu) et diachronique (étude socio-dynamique et processuelle) des phénomènes induits par le lancement d'une politique de diversité en entreprise.

Chapitre I

De la *New affirmative action* à « l'invention du management de la diversité » aux Etats-Unis

Introduction

Le Chapitre I^{er} de la Partie I propose un cadrage socio-historique des mécanismes d'apparition de la problématique de la diversité aux Etats-Unis. Pour ce faire, il s'intéresse à l'émergence d'une nouvelle *affirmative action* à l'orée des années 1980 (Cassell, 1997 ; Sabbagh, 2003, 2004), qu'il positionne dans le cadre culturel américain, caractérisé par un « patriotisme communautariste » alliant *individualisme culturel* (Hofstede, 1980, 1999 ; Moya et *al.*, 2005), *individualisme collectif* et *universalisme politique*. Et ce, dans un contexte socio-politique marqué par l'affaiblissement des mouvements pour les droits civiques et la persistance des inégalités sociales. Poursuivant un objectif de promotion de la diversité dans son ensemble, la *new affirmative action* se voulait une réponse au discrédit qui avait touché les politiques de discrimination positive mises en place au cours des années 1960 et 1970 dans les organisations publiques et privées américaines.

Or, selon Dobbin et *al.*, (1998) et Dobbin (2009), l'« invention américaine du management de la diversité » tiendrait à un processus d'appropriation stratégique de la thématique de la diversité par les experts de la fonction *personnel* remontant aux années 1990 (Dobbin, 2009 ; Dobbin & Sutton, 1998 ; Bereni, 2009). La mobilisation des experts en GRH aurait contribué à la « managérialisation » (Edelman et *al.*, 2001) du droit états-unien en matière de lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité des chances. L'émergence de la thématique de la diversité dans les entreprises américaines se serait accompagnée alors d'un glissement sémantique du registre de l'éthique et du droit (lutte contre les discriminations) à celui de l'économique (promotion de la diversité, voir Kelly & Dobbin, 1998 ; Edelman et *al.*, 2001 ; Landrieux-Kartochian, 2005 : 5 ; Bruna, 2011).

I. *New affirmative action et conception américaine de la citoyenneté*

Si l'on suit Cassell (1997) et Sabbagh (2003, 2004), l'émergence d'une nouvelle *affirmative action* aux Etats-Unis à la fin des années 1970 marquerait un double ajustement de l'action publique et des programmes organisationnels de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité des chances aux critiques adressées à l'encontre des dispositifs historiques d'*affirmative action*. Cette contestation politique, particulièrement virulente en terre républicaine, touchait tout à la fois à l'illégitimité de ces programmes correctifs d'inégalité (jugés « injustes ») qu'à leur inefficacité supposée (malgré leur déploiement dans les grandes entreprises publiques et privées américaines depuis vingt ans).

S'inscrivant dans un contexte socio-politique marqué par l'affaissement des mouvements pour les droits civiques et la contestation des programmes de discrimination positive malgré la persistance des inégalités sociales, l'émergence de la *nouvelle affirmative action* s'avérerait indissociable de la conception américaine de la citoyenneté. Visant à promouvoir la diversité dans les organisations tout en abandonnant le système rigide des quotas, la *new affirmative action* allait favoriser l'émergence de la problématique de la diversité dans les entreprises américaines.

1) *New affirmative action et « individualisme collectif » américain*

Aux Etats-Unis, la notion de diversité contribue à structurer et donner sens à un ensemble de politiques d'*inclusion*, tant à l'échelle professionnelle que sociale et politique, cherchant à prévenir les discriminations et à promouvoir l'égalité des chances.

Inscrits dans un cadrage législatif contraignant (Titre VII du *Civil Rights Act* de 1964, l'*Employment Act* de 1967, et l'*American with Disabilities Act* de 1990 ; *Equal Opportunity Act*, 1995 - 2010), les dispositifs américains pro-diversité s'enracinent dans un cadre multiculturel faisant de la reconnaissance des appartenances ethnoculturelles des acteurs un vecteur d'intégration sociopolitique et un levier potentiel de performance : « *sur le plan professionnel, les pratiques de diversité actuelles des entreprises américaines répondent à des considérations d'efficacité économique, managériale et d'innovation* » (de Montal, 2010 : 4).

Instaurée par le gouvernement fédéral à la fin des années 1960 en réponse aux luttes pour les droits civiques et pour l'abolition de la ségrégation raciale, l'*affirmative action* a été institutionnalisée par l'Administration du Président républicain Richard Nixon afin de favoriser l'essor de groupes *historiquement* discriminés, et notamment les communautés Afro-Américaines.

Cette politique allait se décliner dans l'aménagement pour les femmes et les minorités ethno-raciales de dispositifs de traitement préférentiel, dans l'accès à l'emploi et l'admission dans les universités. Ces programmes visaient, notamment, à accroître la proportion de Noirs parmi les candidats et les admis aux métiers de l'Administration et à l'enseignement supérieur public. Ainsi, selon Sabbagh (2003 : 103), *l'affirmative action* renvoie aux Etats-Unis à « *un ensemble de pratiques consistant à accorder aux membres de certains groupes précédemment soumis à un régime juridique discriminatoire et statistiquement sous-représentés dans les échelons les plus élevés de la hiérarchie socio-professionnelle un traitement préférentiel dans la répartition des emplois (publics et privés), des places à l'université (dès lors qu'il s'agit d'établissements sélectifs) et des marchés publics. Les groupes en question sont les Noirs, les femmes, les "Hispaniques", les Amérindiens, et parfois les Asiatiques* ».

Institutionnalisées par une Administration républicaine, les politiques d'*affirmative action* n'étaient pas moins intéressées : elles cherchaient, en effet, à rétablir l'ordre public au lendemain d'une vague d'émeutes raciales (ayant fait plus de 170 morts et 7 000 blessés entre juin 1964 et 1968) et à assurer, ainsi, la pacification du climat politique et des relations sociales américaines. Aussi ces politiques *affirmative action* étaient-elles destinées à être conjoncturelles, temporaires et ciblées. Comme le souligne Keslassy (2004 a, b), elles ne se sont pas moins avérées pertinentes et efficaces à court-terme, en facilitant à la fois l'accès des minorités ethniques aux établissements universitaires américains sélectifs et leur insertion professionnelle, dans les emplois publics et privés concernés. « *Dans les faits, souligne Keslassy (2004b :2), ces mesures [d'affirmative action] ont indéniablement permis d'accélérer la mobilité ascendante d'une partie de la population, notamment de la communauté afro-américaine. [...] La discrimination positive explique ainsi partiellement l'existence d'une middle class noire aux États-Unis* ».

Quant à l'impact de *l'affirmative action* sur l'intégration professionnelle et l'ascension sociale « au mérite » de minorités sociales et/ou ethniques, la réponse est complexe, car si « *le nombre de Noirs appartenant à la classe moyenne a quadruplé [...et] le nombre de Noirs pauvres a diminué de moitié, [...] 25 % des Afro-Américains continuent de vivre sous le seuil de pauvreté, contre 8 % des Blancs, et la ségrégation géographique continue d'être une réalité, Noirs et Blancs n'habitant pas les mêmes quartiers* » (Gérard, 2010 : s.p.).

Néanmoins, dès la fin des années 1970, les programmes d'*affirmative action* ont fait l'objet d'une contestation politique, notamment de la part de franges entières du *Republican Party*, et cela dans un contexte marqué par l'affaïssement des mouvements pour les droits civiques.

Cassell (1997) explique l'émergence d'une *nouvelle affirmative action* centrée autour d'un objectif de promotion de la diversité dans son ensemble, par le discrédit qui avait touché les politiques de discrimination positive auprès d'une partie de la population, surtout en terre républicaine. A l'heure où la crise économique et le chômage de masse fomentaient la crainte du déclassement (au sens de Bourdieu, 1978), ces dispositifs paraissaient de plus en plus illégitimes aux yeux de la population blanche appartenant aux classes populaires et moyennes.

C'est pourquoi la nouvelle *affirmation action* allait repose sur une approche plus stratégique et intégrée de l'égalité des chances, alliant lutte contre les discriminations, égalité des chances et intérêt de l'entreprise (Bender, 2004). Elle allait se distinguer de l'*affirmative action* des années 1960 par l'abandon des dispositifs rigides et chiffrés de quotas et par le glissement d'un registre éthique et juridique (justice sociale, non-discrimination, restitution des conditions d'égalité des chances) à une logique économique. « *Face à la compétition internationale et à la demande [...] d'une plus grande égalité de traitement, une nouvelle problématique managériale [...] est apparue] sous le nom de «gestion de la diversité». Elle met l'accent [...] sur la reconnaissance et la valorisation des différences, qui sont présentées comme étant bénéfiques pour l'entreprise en termes de performance commerciale et économique* » (Bender & Pigeys, 2004 : 60 ; voir aussi Cornet & Rondeaux, 1998 : 414-422).

Or, une telle appréhension *par l'économique* de la diversité semble avoir été favorisée, souligne Sabbagh (2003, 2004), par l'élaboration d'un argumentaire juridique savamment orchestré par la Cour Suprême des Etats-Unis et dont la sentence de 1978 au sujet du différent « *Regents of the University of California v. Bakke* » constituerait l'acte fondateur.

La juridiction suprême était appelée à trancher un différend opposant le Recteur de l'Université de Californie à Allan Bakke, un trentenaire blanc qui s'était vu refuser, à deux reprises, l'accès aux facultés de médecine de l'Université, alors même que des candidats issus des minorités avaient été reçus, avec des résultats significativement inférieurs aux concours d'entrée. Jugeant ces faits contraires au *Civil Rights Act* de 1964 et au XIV^e Amendement à la Constitution garantissant « *l'égle protection des lois* » à tous les individus soumis à la juridiction états-unienne (Sabbagh, 2004), Allan Bakke avait entamé une longue bataille judiciaire qui allait porter son dossier devant la Cour Suprême. Alors que le cas de droit était entaché d'un vide juridique (relatif aux conditions d'application de l'*affirmative action*) et d'une incohérence entre textes de loi applicables en l'espèce, les neuf Juges Suprêmes, et notamment le rédacteur Lewis Powell, émirent une sentence, qu'outre à compléter le droit, allait révolutionner la perception de l'action positive aux Etats-Unis.

Dans l'arrêt « *Regents of the University of California v. Bakke* », la Cour Suprême des Etats-Unis proclame, au nom du principe d'égalité, l'inconstitutionnalité des programmes rigides de discrimination positive, sonnante le glas des systèmes de « quotas raciaux ». Elle n'en autorise pas moins une pratique préférentielle, ciblée et adaptative, destinée à assurer la représentation des minorités au sein d'organisations, *in primis* les Universités (Bruna, 2013d).

Il convient, de prime abord, de souligner que la notion de minorité est ici appréhendée de manière, à la fois, élargie (puisque l'état minoritaire d'un groupe social est apprécié relativement à la sociologie de l'organisation-cible) et restreinte (puisque le droit américain mentionne explicitement les critères sociaux – *in primis* le genre et les origines ethniques – susceptibles d'élire un individu à bénéficiaire d'un dispositif de diversité). Ainsi, tous les critères ne s'avèrent pas légitimes et légaux, au regard de la législation américaine, pour définir un « groupe minoritaire » et donc justifier son accès à des dispositifs d'actions positives ou le développement d'initiatives préférentielles à son adresse. Comme le rappelle Gérard (2010 : s.p), « si la Cour suprême rejette les quotas, elle fixe la diversité comme objectif de recrutement. Les universités doivent donc revoir leurs programmes de recrutement pour les rendre informels et flexibles. La prise en compte du facteur ethnique doit être un élément positif parmi d'autres dans l'examen des dossiers pour atteindre la diversité ».

Dans une plaidoirie contre les systèmes sociologiquement (et culturellement) endogames, la Cour Suprême soutient avec conviction que : « *Un fils de fermiers de l'Idaho est en mesure d'apporter à Harvard [...] quelque chose qui fait défaut aux résidents de Boston. Il en va de même, en règle générale, pour ce qui est des étudiants noirs par rapport aux étudiants blancs* » (Sabbagh, 2004 : 9). Cet argumentaire repose sur une affirmation quasi-structurale : à l'égard d'une majorité dominante dans une sphère donnée, il existe une affinité de positionnement entre deux minorités, différentes en tout sauf dans leur commune marginalité dans l'espace social en question. Ainsi, la sociologie citadine et huppée d'Harvard tirerait le grand avantage d'une diversification du profil de ses étudiants. Et cela, qu'ils appartiennent aux communautés noires de Harlem ou à la petite bourgeoisie agricole de l'Idaho.

Certes, cet argumentaire pêche par la reconduction du social au phénotypique et par « ethnicisation » du culturel. Cette plaidoirie repose sur l'affirmation de la comparabilité d'une diversité phénotypique (descripteur indirect d'une diversité culturelle et sociale) avec une diversité catégorielle (appartenance à une catégorie sociale donnée) en ce qu'elles renverraient à une même *diversité de positionnement* par rapport à la majorité dominante.

Elle permet une réinvention d'une *affirmative action* sans quota : « *l'identité raciale pourrait donc entrer en jeu dans le processus de sélection pourvu qu'elle se trouve en situation de concurrence avec d'autres vecteurs de diversification potentiels [...]; la valeur attribuée aux traits distinctifs de chacune des personnes en présence sera alors fonction de leur rareté relative au sein de la population étudiante [...]* » (Sabbagh, 2004 : 9-10).

De manière voilée, le Juge institue un autre pilier de la nouvelle *action positive* : la diversité doit s'appréhender comme le résultat d'un processus, ce qui lui confère un caractère nécessairement agrégatif. C'est sur cette axiomatique que reposent les politiques de *new affirmative action* (Bruna, 2013d) : elle en constitue l'alpha et l'oméga, le commencement et la limite. Comme le fait remarquer Sabbagh (2004 : 9-10), c'est encore le Juge Suprême qui a fixé les frontières d'admissibilité juridique des politiques d'*affirmative action*.

De fait, la sphère du juridiquement acceptable en matière de diversité y est définie tant par le refus de politiques rigides de discrimination positive que par le rejet de conceptions diluées masquant une remise en question de l'*affirmative action*. Elle est balisée par le :

- le refus des politiques rigides des quotas (discrimination positive) : c'est ce que confirme l'arrêt « *Gratz v. Bollinger* » de 2003 par lequel la Cour Suprême a jugé inconstitutionnel le programme d'action positive de l'Université du Michigan à l'échelle *undergraduate*, puisqu'en gratifiant tous les candidats de certaines minorités ethno-raciales de 20 points sur les 100 nécessaires à l'admission au sein prestigieux établissement, il contrevenait au principe d'égalité de tous face à la loi, constituait une entrave à la concurrence entre candidats et préjugait, en fixant une valeur *ex-ante* (20 points) de l'apport de la diversité ethno-raciale à la performance collective. Or, comme nous l'avons déjà fait remarquer, l'interdiction du système des quotas va de pair avec la réaffirmation de la licéité des pratiques préférentielles des Etablissements au bénéfice de certaines minorités, le plus souvent ethniques, pour peu que cela rentre dans un cadre flexible et non-systématisé. C'est l'esprit de l'arrêt « *Grutter v. Bollinger* » datant de 2003 par lequel la Cour Suprême a validé au nom de l'« *intérêt public prépondérant* » la mise en place par la faculté de droit de l'Université du Michigan d'un programme d'*affirmative action*, prenant en compte le facteur ethnique dans l'examen des candidatures. Et ce dans le but de posséder une masse critique d'étudiants issus des minorités dans la population de l'Université. Si certains crient au « sophisme juridique », voire à l'illusionnisme explicatif, la subtilité servant d'argument (ou de prétexte) au Juge pour différencier les cas en jugement peut être retracée dans l'existence, ou non, d'un processus explicitement discriminatoire à l'égard de la majorité dominante.

Si l'existence d'un tel programme est contraire à l'esprit du droit américain, c'est qu'il constitue une entrave à la concurrence entre candidats. *A contrario*, la prise en compte subjective, conditionnelle et ponctuelle du facteur ethnique dans l'appréciation d'une candidature relèverait de la liberté de sélection des établissements. La frontière entre discrimination positive (condamnée) et action positive (légale et socialement valorisable) apparaît certes fine et fragile, mais elle est, à l'aune de la culture nationale (et non pas seulement juridique) des Etats-Unis, tout sauf surfaite⁴ ;

- le refus des conceptions trop diluées pouvant masquer des processus de remise en question de l'affirmative action : dans les sentences de la Cour Suprême, la diversité intra-organisationnelle est perçue non pas comme un état de fait mais comme le fruit d'un processus destiné, par cumulation, à différencier la sociologie de l'organisation elle-même. Une telle dynamique, transcodée en des politiques proactives rationalisées et évaluées, notamment à l'échelle de l'entreprise, viserait à stimuler la créativité des équipes et leur performance cognitive. Si la diversité intra-organisationnelle y est décrite comme une grandeur cumulative, toutes les agrégations ne sont pas acceptables socialement et politiquement. A défaut de quoi, l'action positive pourrait se retourner contre ses bénéficiaires escomptés en provoquant de nouvelles partitions de l'espace social. De fait, établir les frontières de la diversité ou plus exactement de son appréciation quantitative s'avère, dans une Amérique à l'apparence post-raciale, particulièrement important. En effet, à défaut de choisir la bonne échelle d'agrégation, la plus grande inégalité de traitement à l'échelle organisationnelle peut être cachée par une illusion de diversité à l'échelle macro-sociale.

Du double refus du systématisme des quotas et de l'élargissement artificiel des périmètres définitionnels de la diversité découle une doctrine juridique (aux claires implications socio-politiques) définissant les programmes d'*affirmative action* à partir de trois piliers :

- l'appréciation des objectifs poursuivis (ce qui permet de différencier les mesures tendues à diversifier la sociologie des Universités des stratégies de contournement développées afin de déroger aux contraintes de l'égalité, sous couvert de *diversification* de l'offre de formation) ;

⁴ Ces analyses s'appuient aussi sur les travaux menés au sein du 40^e *Congressional Black Caucus* et au cours de la Table-Ronde « *Minorities in France* » et du Briefing « *Minority Political Participation in the Obama Era* » organisées le 15/09/2010 par la Commission Helsinki et le Caucus des Diversités en Europe : <http://csce.gov/>

- les moyens mis en œuvre (ce qui permet de distinguer entre les systèmes de quotas - juridiquement répréhensibles - et les stratégies traditionnelles -et légales- de *promotion tendancielle* de la diversité. Si certains analystes n'y voient qu'une distinction formelle reposant sur les moyens - et non pas sur l'objectif poursuivi (Sabbagh, 2004 ; Benn Michaels, 2009 : 26) - ces deux mesures s'inscrivent, philosophiquement, dans un antagonisme profond : d'un côté le confinement de la diversité aux seules minorités, de l'autre un élargissement des frontières de la diversité aux delà du périmètre des minorités) ;
- le caractère multidimensionnel de la politique *diversité* (la « diversité », telle qu'elle est conceptualisée et pratiquée actuellement aux Etats-Unis, affiche un caractère multifactoriel pouvant englober une pluralité de dimensions (genre, origines ethnique ou raciale, condition sociale, diversité culturelle...). Or, cet élargissement des frontières de l'*affirmative action* sert, souvent, de couvert au démantèlement programmé de ces politiques, répondant, ainsi, à des considérations tant économiques qu'idéologiques⁵. C'est notamment le cas dans les Universités d'élite des Etats fédérés historiquement républicains. Le caractère multifactoriel de la diversité invite, aussi, à prendre en compte la question de l'intersectionnalité dans l'élaboration des politiques (au sens de Cornet, 2002).

⁵ La remise en cause de l'*affirmative action* aux Etats-Unis s'est considérablement renforcée depuis la seconde moitié des années 1990. Elle a induit une extension des frontières d'acceptabilité des politiques d'*affirmative action*, destiné à les priver, par dissolution, d'un sens politique et d'une opérationnalité politique.

La contestation populaire de l'esprit de l'*affirmative action* a conduit à l'organisation de référendums d'initiative populaire destinés à abolir les dispositifs pro-diversité dans les Universités publiques (Californie dès 1996 ; Floride en 2000, puis dans l'Etat de Washington, au Michigan et au Nebraska). Comme le rappelle Daniel Sabbagh, la remise en cause est plus idéologique que sur l'appréciation objective de l'efficacité des dispositifs eux-mêmes : « *chaque fois que la question de l'action affirmative est soumise à référendum, le vote débouche sur l'abolition du dispositif à une très large majorité [...]* La contestation porte sur des arguments juridiques, moraux et philosophiques, pas sur les données empiriques fiables d'évaluation des programmes ». [Sabbagh Daniel, in Gérard Mathilde, « L'expérience de la discrimination positive aux Etats-Unis », *Le Monde*, 18 janvier 2010, consulté en ligne le 20 janvier 2011. http://www.lemonde.fr/societe/article/2010/01/18/l-experience-de-la-discrimination-positive-aux-etats-unis_1293336_3224.html] L'abolition des programmes d'action positive dans les Universités publiques de ces cinq Etat fédérés s'est traduite par une diminution significative, et parfois une chute vertigineuse, du nombre d'Afro-Américains, et de minorités plus généralement, au sein de ses Etablissements.

S'inscrivant dans le droit fil de l'arrêt « *Regent of California v. Bakke* » confirmé par les sentences « *Gratz v. Bollinger* » et « *Grutter v. Bollinger* », la nouvelle *affirmative action* s'apparente moins à un dispositif figé de discrimination positive qu'à un processus de promotion de la mixité, somme toute assez comparable aux dispositifs d'action publique prioritaire promus en France dans les quartiers les plus défavorisés.

Malgré la proclamation du caractère multidimensionnel de la diversité, la plupart des politiques d'action positive développées aux Etats-Unis restent centrées autour de critères « ethno-raciaux », comme le fait remarquer, à juste titre, Sabbagh (2004 : 10) : « *La vigilance dont font preuve les autorités universitaires quant au niveau de représentation des membres [des minorités noire et hispanique...] offre donc un contraste frappant avec leur indifférence de fait à l'égard d'autres formes de "diversité", qui, a priori, paraîtraient pourtant également susceptibles de contribuer à un échange fructueux d'"expériences, de perspectives et d'idées" au sein de la population étudiante* ». Et Ben Michaels (2009 : 26) d'ajouter : « *lorsque de nos jours les universités publient leurs statistiques sur la diversité de leur effectif, ce n'est pas le pourcentage d'étudiants originaires de l'Oregon qui les intéresse. Mon université (l'université de l'Illinois à Chicago) est classée comme l'une des plus "diverses" du pays, et pourtant, bien plus de la moitié des étudiants viennent de Chicago : ce que ces classements évaluent, ce n'est pas le nombre d'étudiants chicagoans présents sur notre campus, mais le nombre d'Afro-Américains, d'Asio-Américains et de Latino-Américains* »

Bien que la reconduction de la diversité aux seuls déterminants ethno-raciaux constitue une tendance des politiques américaines (Benn Michaels, 2009 : 26), elle contrevient aux principes de la nouvelle *affirmative action* qui ne repose plus sur « [...] la "race" des individus dans l'allocation des ressources rares, [...] mais sur un critère] "méritocratique", en vertu [duquel...] toute position convoitée par une pluralité de candidats devrait revenir à celui d'entre eux qui serait le plus qualifié pour exercer la fonction à pourvoir » (Sabbagh, 2003 : 104).

Comme le souligne, à juste titre, Pauwels (2010 : 7 ; 19-20), l'*affirmative action* connaît des transformations majeures et *in primis* « *l'effacement progressif du critère ethno-racial au profit de critères plus [...] et] moins polarisants, en particulier d'origine géographique et territoriale. [...] Cette montée en puissance du critère territorial aux États-Unis est une évolution majeure et il est intéressant de constater la convergence de plus en plus grande avec le modèle français [...d'action positive], lui aussi fortement territorialisé et axé sur le camouflage de l'appartenance ethnique* ».

Sur fond de contestation politique des programmes d'*affirmative action*, le processus de dissémination de la problématique de la diversité dans les entreprises américaines aurait été marqué, soulignent Bender et Pigeyre (2003), par un déplacement du registre éthico-juridique des « politiques d'égalité » au prisme économique des « politiques de diversité ». Là où, dans les politiques d'*affirmative action* des années 1960 et 1970 considéraient la *différence* en tant qu'indicateur de stratification sociale discriminante ou inégalitaire et de ségrégation scolaire et professionnelle, la *new affirmative action* reposerait, ainsi, sur la reconnaissance intrinsèque de la diversité, au regard de sa *contribution* différentielle à la performance de l'organisation.

A l'heure d'un creusement des inégalités et d'une déstabilisation socio-statutaire croissante, aurait été d'autant plus compliqué de justifier, à l'aune d'une justice réparatrice⁶, les programmes pro-diversité. La justification de l'*affirmative action* deviendrait d'autant plus illégitime que : « *la population américaine ne comprendrait aucune « majorité monolithique » dont les minorités marginalisées par le processus d'agrégation des intérêts sociaux pourraient être nettement distinguées, [...] le groupe des Blancs n'est [en effet] qu'un conglomerat hétérogène et aisément déconstructible – une mosaïque de minorités caractérisée par une multiplicité de clivages « ethniques » non nécessairement hiérarchisables et une grande volatilité des coalitions* » (Sabbagh, 2009 : 34).

Il serait, néanmoins, fallacieux d'affirmer que les politiques de diversité sont complètement étrangères aux soucis de justice sociale, d'égalité et de non-discrimination, bien que ceux-ci soient régulièrement occultés, déplacés ou « euphémisés » (au sens de Doytcheva, 2009) dans la rhétorique politique et le discours des entreprises. Ainsi la *new affirmative action* demeure-t-elle assujettie à une philosophie de l'*équité*, d'inspiration rawlsienne, destinée à réparer les fautes de l'Histoire américaine (esclavagisme, ségrégation) en « favorisant les moins favorisés ». Là où, en dépit de l'affirmation de l'égalité des droits et de la mise en place de *process* visant à assurer l'égalité de traitement, se constate, dans les faits, une inégalité des chances, le principe rawlsien de justice (Rawls, 1987 ; Maguain, 2002 : 165-199) (re)commande, en effet, de mettre en œuvre des programmes d'action correctifs au bénéfice des catégories sociales les plus défavorisées.

⁶ Cette expression est ici mobilisée pour expliquer que l'*affirmative action* est issue de programmes de réparations d'inégalités de droits et de traitement historiques vis-à-vis des minorités, notamment Afro-Américaines. Ces plans d'action visent, de fait, à réparer les erreurs du passé (et du système).

Cependant, tout comme, en économie marginaliste, une unité supplémentaire d'un bien profite plus à un individu qui en est faiblement doté qu'à un acteur qui en possède une quantité supérieure (utilité marginale décroissante), l'accroissement des *capabilités* (au sens de Sen, 2000) des individus les plus défavorisés serait susceptible de profiter au développement économique. En découle une orientation philosophique tendant à voir dans la mise en place d'actions positives pro-diversité plus un moyen d'accroître la performance des organisations qu'un véritable vecteur de justice sociale.

Or, c'est justement cette entrée par l'économie qui se place au cœur de la « rhétorique états-unienne de la diversité ». Elle s'avérerait, en outre, congruente avec la conception américaine de la citoyenneté, comme alliage hiérarchisé d'un *individualisme culturel* (Hofstede, 1980, 1999 ; Moya et al., 2005), d'un *individualisme collectif* et d'un *universalisme politique*.

2) Individualisme culturel, individualisme collectif et patriotisme communautariste

Si l'on suit Bruna (2013d), la conception états-unienne de la citoyenneté pourrait s'apparenter à un alliage, seulement apparemment contradictoire, d'un patriotisme fédérateur et d'une communautarisation des relations sociales.

Loin d'être « *l'expression d'une société désespérément fragmentée entre groupes ethniques rivaux, mutuellement indifférents ou hostiles* » (Cohen, 2005, p.42), le « communautarisme états-unien » demeurerait irréductible aux politiques de façonnement et reconnaissance publique des groupes ethno-raciaux tout autant qu'aux dynamiques d'auto-organisation des groupes ethno-raciaux. Ainsi renverrait-il plutôt à un mode d'investissement du social valorisant la socialisation affinitaire et, notamment, communautaire. Ainsi, bien qu'une « *histoire spécifique de conquête territoriale, d'esclavage et d'immigration massive* » (Cohen, 2005 : 46-47) ait favorisé en premier l'émergence et la structuration des communautés ethno-raciales, « *on sait aussi qu'aux groupes ethno-raciaux se sont jointes plusieurs autres catégories sociales qui apportent leurs revendications, mais aussi leurs «identités», sur la place publique (femmes, gays et lesbiennes, handicapés...)* » (Cohen, 2005 : 42).

Notion quelque peu galvaudée, dépourvue d'une unité de signification, le « communautarisme états-unien » reposerait sur la reconnaissance du rôle social fondateur joué par ces instances catégorielles d'affiliation (de solidarité, voire de revendication) catégorielle (et affinitaire) que sont les communautés. Et cela, tant en matière d'insertion scolaire et professionnelle que de cohésion sociale et de développement économique.

Malgré les tensions politico-idéologiques entourant sa définition, le « communautarisme états-unien » ne renverrait ni à une conception éclatée de l'identité nationale, ni à une segmentation des identités individuelles selon les grilles rigidifiantes du référentiel ethno-racial de la statistique publique, ni à un repli des individus dans les affres du particularisme.

Ni source naturelle de désagrégation sociale ni levier de confusion identitaire, le « communautarisme états-unien » prendrait tout son sens dans son articulation avec une culture nationale forte, structurante et cohésive. Or, contrairement au modèle d'intégration à la française (Schnapper, 2000, 2007), la conception américaine de la citoyenne ne prônerait ni le dépassement (au sens dialectique du mot) des spécificités individuelles dans l'unité transcendante de la République, ni le confinement des singularités d'affiliation à la seule sphère privée. Là où l'universalisme égalitariste à la française refuserait, au nom de l'unité et de l'indivisibilité de la République, tout adoubement public du fait communautaire (Calvès, 2005 ; Bruna, 2011 ; Maxwell & Palt, 2012)⁷, la conception états-unienne de la citoyenneté reconnaîtrait le poly-enracinement des acteurs :

- dans une communauté nationale perçue comme instance première d'appartenance : porteuse de « *valeurs universelles* » - et partant exportables - tels la liberté, la démocratie et l'individualisme, ce sentiment patriotique contribuerait un élément essentiel de qualification identitaire ;
- dans une pluralité de *corps intermédiaires* au sens de Tocqueville (1835-1840): il s'agit le plus souvent d'entités communautaires possédant un substrat ethnique, culturel, géographique ou encore de croyances et de pratiques. Cette sorte d'*individualisme collectif* revisité n'a rien d'une « fragmentation "communautariste" pathologique » (Cohen, 2005, p.46) ni de la désagrégation de la société française prérévolutionnaire (Tocqueville, 1992 [1835-1840]). Reposant sur une pluralité de critères (ethnicité, origines culturelles, croyances religieuses et philosophiques, genre, orientation sexuelle...), les organes de socialisation affinitaire se déclinent tant dans la sphère privée (associations locales ou nationales) qu'à l'échelle professionnelle au travers d'*affinity groups* intra- ou inter-organisationnels. A l'échelle politique, les groupes affinitaires favorisent la socialisation

⁷ Selon Maxwell et Palt (2012), l'universalisme égalitariste à la française reposerait sur un déni de la différence - *in primis* ethnique - qu'il lit avec les lunettes « *de l'égalité dans l'identité. L'idéal républicain, issu des Lumières et censé garantir l'égalité de tous, a [...] magnifié] le principe de l'universel comme fondement de l'égalité.* » (Bender & Pigeyre, 2009 : 5). Il aurait induit, au fil des trente dernières années, dans la sédimentation d'un patrimoine juridique antidiscriminatoire riche et complexe, et aurait inspiré une rhétorique managériale se disant « indifférente aux différences », malgré une pratique gestionnaire contribuant à la reproduction des inégalités sociales et au renforcement des stéréotypes discriminants dans le monde du travail.

professionnelle et le développement du capital social de leurs membres. Ils constituent en outre des instruments de lobbying « publicisant » les revendications de telle ou telle catégorie de la population (*in primis* des minorités ethniques, des femmes, des personnes en situation de handicap...) auprès des pouvoirs publics ou d'autres *corps intermédiaires*.

Là où l'universalisme républicain à la française inviterait à confiner les affiliations personnelles à la sphère du privé, voire de l'intime, à transcender les différences pour mieux communier dans la Nation, le modèle états-unien reposerait sur l'articulation revendiquée d'un individualisme culturel (Hofstede, 1999), d'un *individualisme collectif* et d'un attachement patriotique.

Rejoignant l'intuition de Hofstede (1999), l'individualisme culturel se placerait au fondement de la conception libertaire et libérale états-unienne reposant sur la reconnaissance de la singularité individuelle, la recherche de la réalisation personnelle dans l'activité professionnelle et la satisfaction de la liberté positive dans la sphère individuelle (Tocqueville, 1992 [1835-1840]). A l'échelle méso-sociale, l'*individualisme collectif* américain permettrait la reconnaissance de la multiplicité (hiérarchisée) des appartenances communautaires et groupales des acteurs. *In fine*, le sentiment patriotique se déploierait dans une sphère politique doublement perçue comme l'espace de la Nation et le lieu d'incarnation des valeurs universelles de l'américanité.

Or, ce trait culturel états-unien que Bruna (2013d) qualifie, au détour d'un oxymore, de *patriotisme communautariste* reposerait sur l'affirmation de la compatibilité entre la proclamation de la liberté individuelle des acteurs, la revendication de leur (poly)appartenance communautaire et leur adhésion inconditionnelle au modèle politique américain. Ainsi ne serait-il pas synthèse dialectique de l'individualisme et du patriotisme mais bien coexistence (hiérarchisée) d'un attachement patriotique revendiqué et d'enracinements groupaux assumés.

Reflétant une conception ouverte, multidimensionnelle et dynamique de l'identité, la conception états-unienne de la citoyenneté ferait de la conjugaison hiérarchisée d'une appartenance nationale forte et d'un enracinement poly-groupal revendiqué la marque de fabrique de l'inclusion sociale et politique des individus. Dans ce cadre, le dépassement dialectique des singularités dans l'unité politique n'impliquerait pas la dissolution (ou l'invisibilité) des affiliations affinitaires et, *in primis* communautaires et religieuses, des acteurs. Car ce serait dans l'unité organique (au sens durkheimien du terme, Durkheim, [1893] 1996) des différences que s'enracinerait la conception états-unienne de la diversité telle qu'elle est réaffirmée par la devise nationale *E Pluribus Unum*.

Le *E Pluribus Unum* états-unien semble restituer une dynamique de reconduction de la pluralité dans l'unité, autrement dit, de célébration de l'unité nationale dans la reconnaissance de ses composantes singulières. Le système américain reposerait ainsi sur un modèle de double ancrage où le dépassement des perspectives particulières dans l'unité politique n'implique pas la dissolution des appartenances communautaires et des affiliations individuelles. Processus de dépassement proprement dialectique qui célèbre la *tertiarité* de la synthèse sans proclamer la disparition de ses composantes. Dans cette unité organique des différences, s'enracinerait la conception états-unienne de la diversité : primauté du singulier mais prééminence politique de la Nation.

Là où la conception états-unienne de la citoyenneté⁸ affirmerait la prééminence de l'identité nationale, elle reconnaîtrait simultanément le droit (au respect) de la différence. Or, l'enracinement groupal d'un acteur participerait à la *spécification du Je individuel*. Ainsi, l'*individualisme collectif* à l'états-unienne parviendrait, malgré les tensions, à se glisser dans le creuset national.

Le « patriotisme communautariste états-unien » concilierait un fort sentiment patriotique et la reconnaissance de la pluralité des enracinements groupaux des acteurs (Bruna (2013d)). Il s'avérerait congruent avec une conception de la citoyenneté reposant sur l'articulation d'un *individualisme culturel* (Hofstede, 1980, 1999 ; Moya et al., 2005), d'un *individualisme collectif* et d'une tension à l'*universalisme politique*.

Là où l'intégration politique passerait par l'adhésion à un dessein collectif fortement inclusif, la libre expression des singularités (dans les espaces privé et, à moindre mesure, public) ne connaîtrait d'autre limite que la sauvegarde de l'intérêt supérieur de la Nation. Dans ce cadre, elle serait un levier d'affirmation singularisante et un vecteur – contraint – de réalisation de la « liberté positive » des acteurs (au sens de Berlin, 1969 [1958]). Et cela, dans un modèle démocratique marqué, comme l'avait anticipé Tocqueville (1866 ; 1992 [1835-1840]), par le sacrifice de la liberté positive des individus sur l'autel de l'égalité et un repliement individualiste.

⁸ Il convient, néanmoins, de nuancer le propos en soulignant avec Cohen (2005 : 41), que là où existe « *en France, un « modèle » républicain et unitaire de référence, par delà les mille et un décalages entre son discours proclamé et les pratiques sociales et politiques, aux États-Unis, pour des raisons liées à l'histoire de cette société et à la structuration de son système politique depuis les temps coloniaux, les contradictions inhérentes au terrain sont trop fortes pour rendre concevable l'articulation d'un « modèle » normatif analogue.* » Il convient ainsi d'éviter les généralisations hâtives et se prémunir contre ces modèles omni-compréhensifs censés décrire « *toute la logique des relations entre citoyenneté et différences (différences d'origine, de culture, de langue, de statut socio-économique et de genre) [...puisque ces] élaborations normatives ont du mal à épouser les rugosités d'un système où des logiques antinomiques se disputent le terrain.* ».

II. De l'« invention du management de la diversité » aux Etats-Unis aux conditions de sa dissémination adaptative en France

Comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, l'apparition de la *new affirmative action* à l'orée des années 1980 aux Etats-Unis se voulait une réponse à la contestation croissante émergeant dans la société civile, notamment dans les franges républicaines conservatrices, à l'encontre des politiques de discrimination positive, jugées injustifiées et inefficaces.

Dans ce paragraphe, nous nous intéresserons à ce que Dobbin et *al.*, (1998) et Dobbin (2009), qualifient d'« invention américaine du management de la diversité ». Il s'agirait là d'un processus d'appropriation et de dissémination professionnelle de la thématique de la diversité remontant aux années 1990, reposant sur la mobilisation d'experts de la fonction *personnel* (Bereni, 2009).

La mobilisation des experts en GRH aurait contribué à la « managérialisation » (Edelman et *al.*, 2001) du droit antidiscriminatoire et pro-égalitaire états-unien ainsi qu'au délaissement progressif du registre éthico-juridique de la lutte contre les discriminations au profit d'un argumentaire de matrice économique (Kelly & Dobbin, 1998 ; Edelman et *al.*, 2001 ; Landrieux-Kartochian, 2005 : 5 ; Bruna, 2011).

1) « L'invention américaine du management de la diversité »

Bien que l'*affirmative action*⁹ n'ait été imposée juridiquement qu'à une minorité d'emplois, la plupart des organisations américaines ont instauré des programmes de promotion du « management de la diversité ». Ce dernier est défini, à la manière d'Özbilgin (2008 : 379, notre trad.), comme « une philosophie managériale qui affirme que la reconnaissance et la valorisation de l'hétérogénéité au sein des organisations peut contribuer à la fois à la performance organisationnelle et au résultat financier ».

Or, la dissémination au sein des entreprises états-uniennes du « management de la diversité » serait le reflet d'un processus d'appropriation stratégique de la thématique de la diversité par les experts de la fonction *personnel* (Dobbin, 2009 ; Dobbin & Sutton, 1998 ; Bereni, 2009).

⁹ On renvoie à la Table-Ronde « *Minorities in France* » et Briefing « *Minority Political Participation in the Obama Era* », Commission Helsinki - Caucus des Diversités en Europe, Capitol Hill, 15 septembre 2010. <http://csce.gov/>

Ce mouvement aurait été facilité par la culture nationale états-unienne : d'estampille individualiste, elle ferait de la reconnaissance des singularités, dans la proclamation de la primauté de l'identité nationale, le point d'orgue de sa conception politique.

Si l'on suit Dobbin et Sutton (1998), Dobbin (2009) et Bereni (2009), l'essor aux Etats-Unis du discours sur le « management de la diversité » dans les années 1990 traduirait un mouvement de distanciation des dimensions juridiques et « réparatrices » se plaçant au fondement de l'*affirmative action* des années 1960. Dans un contexte politique marqué par le triomphe des préceptes libéraux, le « culte » de la rentabilité, l'apparition du *diversity management* aurait, tour à tour, fait écho et alimenté la rhétorique de la performance.

L'émergence de la rhétorique de la diversité aurait contribué au maintien des « *dispositifs d'égalité des chances existants en les habillant d'une rhétorique de performance économique-plutôt que de conformité au droit* » (Musselin et al., 2011 :196). Dans ce cadre, la consécration judiciaire du discours sur les bénéfices économiques de la diversité aurait contribué à la légitimation, à la diffusion et à l'institutionnalisation du discours sur le « management de la diversité ».

Invention américaine (Bender, 2007), la catégorie du « management de la diversité » aurait émergé dans un mouvement plus large de dissémination de la notion (et de la problématique) de la diversité dans « *la grammaire des politiques antidiscriminatoires aux États-Unis depuis la fin des années 1970* » (Bereni, 2009).

Largement médiatisée, la problématique *diversité* aurait subi un double processus de transposition organisationnelle (passage de l'engagement discursif des dirigeants à la définition d'un plan stratégique *diversité*, puis à sa déclinaison opérationnelle au travers de procédures et dispositifs *ad hoc*) et de réduction communicationnelle et managériale (restriction du champ extrêmement vaste de la politique *diversité* à ses seules implications communicationnelles et marketing, d'une part, et RH/management, de l'autre). Or, la focalisation des programmes pro-diversité des entreprises américaines sur les volets RH/management serait le fait, selon Dobbin (2009 ; voir aussi Musselin et al., 2011), de la mobilisation de la fonction *personnel*.

Comme le rappelle Bereni (2009), la catégorie du « management de la diversité » est, effectivement, apparue au cours des années 1980 dans les discours de praticiens des ressources humaines, *in primis* Roosevelt R. Thomas, et s'est rapidement diffusée, par dynamique de normalisation professionnelle (*isomorphisme normatif*, au sens de DiMaggio & Powell, 1983, voir le Chapitre I de la Partie II), dans le champ économique.

Son contexte d'apparition est marqué par l'héritage de la législation antidiscriminatoire et des politiques d'*affirmative action* mises en place par les pouvoirs publics dans les années 1960 et 1970 afin de contrer les discriminations systémiques et les phénomènes ségrégatifs subis par des catégories spécifiques de population (minorités ethniques, femmes...) et favoriser la réalisation des conditions d'égalité.

Le glissement du registre juridique et éthique à celui de la performance, tel qu'il a été précédemment décrit et consacré par l'argumentaire du Juge Powell, est démontré par la disparition des références aux injonctions juridiques en matière d'égalité des chances (*Equal Employment Opportunity*) et de discrimination positive (*Affirmative Action*).

Dans ce cadre, soulignent Musselin et *al.* (2009 : 197), les experts en management auraient « *contribué de façon déterminante à l'essor et au façonnement des politiques d'égalité des chances* ». Ces derniers auraient proposé, selon Dobbin (2009) et Dobbin & Sutton (1998), une interprétation extensive du droit antidiscriminatoire qui aurait été facilitée par la fragmentation du droit propre au modèle politique américain.

Acteurs de la transposition organisationnelle des prescriptions juridiques anti-discriminations, les experts de la fonction *personnel* auraient participé à la perpétuation des politiques d'égalités des chances au sein des entreprises (à l'heure où elles subissaient de plein fouet le relâchement des politiques publiques antidiscriminatoires) ainsi qu'à leur requalification en politiques de la diversité. Cela faisant, ils auraient contribué à construire le cadre managérial correspondant au contexte juridique de la *new affirmative action*, tout en effaçant son caractère « contraignant » au profit de la rhétorique du « volontarisme » et de la « pro-activité » de l'entreprise. Plus encore, « *ces professionnels du monde de l'entreprise ne se [seraient...] pas contentés d'interpréter le droit, mais ont contribué, par un effet rétroactif [...], à faire le droit [...]. Depuis les années 1970, plusieurs aspects des programmes mis en place par les entreprises ont été a posteriori consacrés juridiquement par le législateur, le bureaucrate ou le juge* » (Musselin et *al.*, 2009 : 198). Il en serait ainsi des modules de formation et de sensibilisation à la diversité ou de procédures disciplinaires internes dont la mise en place aurait été promue par la fonction *personnel* (volontarisme) mais dont la reconnaissance au titre de preuves de bonne foi des employeurs en cas de procès aurait contribué à la légitimation et généralisation.

Comme le soulignent Musselin et *al.* (2011 :198) en reprenant Dobbin, « *des lois telles que le Pregnancy Discrimination Act de 1978 ou le Parental Leave Act de 1993 ont consacré en droit des dispositifs préalablement institutionnalisés dans la plupart des grandes entreprises* ». Ce qui corrobore la thèse d'Edelman (2002) sur l'« endogénéité du droit ».

Le processus de « managérialisation de la loi », analysé par Edelman et *al.* (2001), renverrait à l'intégration stratégique par les entreprises des contraintes légales pesant sur elles en matière de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité des chances, ainsi qu'à l'effacement des références à l'imposé dans leur communication institutionnelle. Il reposerait sur une dynamique professionnelle d'« appropriation et la transformation des normes juridiques » par la « rhétorique managériale ». Instrumentation gestionnaire des référentiels législatifs, il renverrait à « *une reprise de la loi à des fins de management* » (Landrieux-Kartochian, 2005 : 6), à une extension du paradigme légal à d'autres catégories (tels les modes de travail, de socialisation et de coopération, les attitudes professionnelles, les compétences culturelles...).

Néanmoins, la « rhétorique managériale », analysée par Dobbin (2009), tendrait à présenter la promotion de la diversité comme une démarche volontaire de l'entreprise, inscrite dans une conscience bien comprise de ses intérêts stratégiques de long terme, plutôt que comme une soumission de l'organisation à un patrimoine d'obligations légales (Kelly & Dobbin, 1998).

Selon Pauwels (2004), le *diversity management* aurait émergé dans les entreprises américaines comme nouveau paradigme de gestion des ressources humaines pour faire face aux discriminations persistantes dans le marché et dans l'espace du travail. Bien que ce nouveau modèle intégratif soit basé sur des présupposés économiques, teintés de rationalité instrumentale et philosophie libérale, son analyse, souligne Pauwels (2004), ne serait pas si détaché de considérations éthico-juridiques. Il chercherait à développer un mode de gestion globale des ressources humaines enraciné dans une culture cohésive et intégratrice (Chanlat, 2009), à même d'améliorer les relations de genre et d'origines au travail et la coopération professionnelle (voir aussi Dameron & Joffre, 2007). Ce qui s'avère congruent avec la plaidoirie de Nishii et Özbilgin (2007) en faveur du management global des ressources humaines.

A l'aube du XXI^{ème} siècle, les organisations expérimentent une diversification croissante de leurs équipes tandis que leur clientèle se fait de plus en plus segmentée et différenciée et leurs marchés s'internationalisent (Özbilgin & Nishii, 2007; Özbilgin, 2008 ; Özbilgin & Tatli, 2008 ; Klarsfeld, 2010). Ainsi, comme le rappellent à juste titre Nishii et Özbilgin (2007), Özbilgin et Tatli (2008) et Klarsfeld (2010), la plupart des entreprises mondiales, soient-elles multinationales par leur actionnariat, ou globalisées par leurs implantations et les marchés investis, appréhenderaient la diversité globale comme un enjeu économique majeur.

Datant des années 2000, le sondage administré auprès de 500 entreprises et organisations globalisées par Dunavant et Heiss (2005) ne révélait-il pas que 100% des organisations interrogées (dont l'immense majorité affichaient une culture organisationnelle anglo-saxonne) percevaient la *diversité globale* comme un enjeu important ou très important ?

Selon Nishii et Özbilgin (2007), l'attention portée à l'égard de la *diversité globale* se serait accrue par effet de l'extension du droit (ce qui vaut aussi bien aux Etats-Unis qu'en Europe) et le développement de politiques de prévention des discriminations et de promotion de la diversité, se déployant à l'échelle nationale et parfois même internationale. A l'heure d'une mondialisation de plus en plus contestée par les opinions publiques pour ses impacts sociaux, la dégradation de l'image des multinationales les aurait poussées à investir le champ de la R.S.E. (Igalens & Joras, 2002 ; Igalens, 2005 ; Igalens & Peretti, 2007), perçu comme vecteur de légitimation (Barth, 2007 ; Bruna, 2012a, 2013b).

Malgré la reconnaissance unanime de l'importance de la *diversité globale*, seulement la moitié des organisations sondées par Dunavant et Heiss (2005) affirment associer ou, du moins, prendre en compte l'avis des parties prenantes globales, seulement 39% d'entre elles développent un *training* intensif à l'adresse de l'ensemble de leurs collaborateurs sur la question interculturelle et seulement 27% d'entre elles se sont dotés d'outils routiniers d'évaluation des progrès consentis en matière de diversité. Ce qui poserait la problématique de la superficialité et de la désarticulation (Bruna et al., 2013 a,b).des politiques de diversité dans les grandes entreprises. Et cela, même dans les multinationales dont le champ de jeu est l'international et la diversification (des collaborateurs, des clients, des implantations, des produits...) une réalité quotidienne (Nishii & Özbilgin, 2007).

Ainsi, « l'invention américaine du management de la diversité » aurait coïncidé avec une réappropriation sélective d'outillages législatifs préexistants, « *une redéfinition du contenu des politiques antidiscriminatoires menées antérieurement* » (Bereni, 2009 : 91) et une réponse à la persistance des discriminations sur le marché et de l'espace du travail (Pauwels, 2004). Elle aurait été sensible à des processus de nature socio-économique, liés au phénomène de la mondialisation, de la globalisation des marchés et de l'internationalisation des organisations. Elle aurait contribué à l'appropriation managériale sélective et une transposition organisationnelle adaptative de la problématique de la diversité dans le champ organisationnel américain.

2) Eventail d'initiatives et d'outils mis en place dans les entreprises américaines relatives au « management de la diversité »

A l'aune des bonnes pratiques présentées par Amanda de Montal¹⁰, les politiques de diversité dans les entreprises américaines allieraient des programmes de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité des chances et des dispositifs proactifs destinés à valoriser l'apport *singulier* de la diversité à la performance de l'entreprise¹¹.

S'inscrivant dans une dynamique de « managérialisation du droit », elles reposeraient sur la mise en œuvre de plans à la fois transversaux, innovants et volontaires. Parmi les principales initiatives déployées, nous mentionnons :

- 1) la conception d'une politique de management de la diversité stratégique, intégrée, transversale et durable, à la fois *bottom up* et *top down* (autrement dit, tout à la fois descendante et ascendante, à même de garantir la redescende de l'engagement de la direction auprès de toutes les parties, sa traduction stratégique et son opérationnalisation ainsi que la remontée de bonnes pratiques de terrain vers le sommet de la hiérarchie). Touchant d'abord aux dimensions RH et management, cette politique englobe aussi des volets marketing, touche à la stratégie publicitaire, à la diversification des équipes commerciales et des équipes de conception, à la politique de sélection des fournisseurs. Mise en œuvre par une équipe dédiée ou un réseau de collaborateurs *ad hoc*, cette politique est impulsée et « sponsorisée » par la direction de l'entreprise et s'articule avec des initiatives promues à l'échelle locale ou sectorielle par des rassemblements affinitaires de salariés ;
- 2) le lancement de partenariats avec les établissements scolaires et universitaires afin d'élargir le vivier de recrutement de l'entreprise, en ciblant à la fois les minorités ethniques, sociales et culturelles et les femmes. Dans ce cadre, les partenariats avec des écoles communautaires et le financement de concours et bourses d'études sont particulièrement fréquents. Ils visent à améliorer l'image de l'entreprise tout en lui permettant d'attirer des publics (clients et impétrants) généralement exclus de son plan de communication traditionnelle ;

¹⁰de Montal Amanda, 2010, *Etude de benchmark sur la diversité aux Usa*, AFMD à l'initiative du groupe L'Oréal, Paris.

¹¹ Pour une discussion critique sur la féminisation des équipes comme levier de performance économique, on renvoie à Belghiti Sophia, Rhodain Florence, 2001, « Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°190-191, pp. 107 - 121.

- 3) la promotion de l'élargissement des viviers de recrutement, en s'appuyant aussi sur des dispositifs de ciblage communautaire et affinitaire et des initiatives à l'adresse des communautés locales ;
- 4) le développement de politiques d'action positive, prévoyant de recruter à compétence égale des candidats issus de catégories minoritaires / défavorisées dans les fonctions de middle-management et dans les positions dirigeantes. Dans ce cadre, la cooptation par promotion interne de femmes-cadres dans les comités dirigeants est susceptible d'enclencher une dynamique positive pour peu que ce recrutement soit vu comme mérité et légitime pour les autres collaborateurs ;
- 5) le déploiement de programmes d'identification des hauts potentiels « issus de la diversité » (au sens large du terme) : alors même que les grilles généralement mobilisées sont andro-centrées et ethno-centrées, il s'agit là de mettre en place des dispositifs d'accompagnement, via des formations *ad hoc*, visant la diversification du vivier des futurs cadres dirigeants,
- 6) l'instauration des programmes de féminisation et diversification des postes à haute responsabilité (Codir, Comex, CA...) en privilégiant les voies de promotion interne et le recrutement de femmes cadres perçues comme légitimes au sein de l'entreprise, à l'aune de leurs compétences et de leur expérience ;
- 7) une prise en compte des enjeux de la diversité dans l'organisation du travail, la politique de rémunération et la stratégie « marketing, communication et publicité » :
 - a. Repenser la gestion du temps professionnel afin de restaurer les collaborateurs dans des conditions d'égalité des chances ;
 - b. Accroître la flexibilité et la modularité du travail en favorisant le travail à distance;
 - c. Créer des espaces et des temps de sociabilité en entreprise afin de favoriser l'inclusion des collaborateurs dans leur environnement de travail et faciliter l'articulation vie privée-vie professionnelle ;
 - d. Insérer dans la rémunération des managers une part variable de leur salaire à récompenser (ou sanctionner) leur investissement (ou non) dans la promotion de la diversité, et cela sans indexation sur les résultats du groupe ou les autres indicateurs de performance du manager ;

- e. Valoriser en termes d'avancement professionnel l'implication des collaborateurs dans la politique *diversité* ;
 - f. Intégrer les enjeux de diversité dans la stratégie « marketing, communication et publicité » de l'entreprise.
- 8) la mise en œuvre de plans spécifiques de formation et de *mentoring* pro-femmes et pro-diversité : il s'agit là de promouvoir les capacités managériales et de leadership des cadres femmes et/ou « issus des minorités » et favoriser leur insertion et socialisation professionnelles. Comme le souligne Bruna (2013d), le *mentoring de cooptation* renvoie à une logique assimilative propre aux organisations à tendance (ou de culture) collégiale, bien qu'elle puisse dériver en une pratique systématique (Kay et *al.*, 2009b). Il s'inscrit dans une double perspective d'*empowerment* du mentoré et d'acculturation organisationnelle. Reposant sur un substrat relationnel, il nécessite d'un investissement interpersonnel effectif et durable des deux parties. Néanmoins, la condition première de profitabilité du *mentoring* réside dans l'accès au mentor, ce qui présuppose ou bien une certaine proximité sociale entre le parrain et le filleul (tendance endogamique des réseaux sociaux) ou bien l'existence d'un dispositif (plus ou moins bureaucratisé) d'affectation d'un parrain à un mentoré. Particulièrement développé pour les femmes-cadres au sein des grandes organisations états-uniennes (Ibarra, 1995 ; Burt, 1998 ; de Montal, 2010), le *mentoring* se configure comme une mesure doublement profitable : pour l'individu (en tant que vecteur d'accroissement de capital social et facilitateur de carrière) et pour l'organisation (en tant que levier d'intégration de l'impétrant au sein des équipes). Fondé sur un mécanisme de parrainage à double échelle symbolique (légitimation) et pragmatique (accès à des ressources stratégiques), le *mentoring de cooptation* repose sur un processus d'emprunt de capital social permettant d'étoffer le patrimoine relationnel du parrainé et d'en améliorer l'intégration organisationnelle. Et cela, en lui aménageant un accès privilégié aux cercles sociaux du mentor. L'avancement de carrière du parrainé est ainsi supporté par deux processus principaux : le *transfert de crédibilité symbolique* de la part du mentor au parrainé et la *pression sociale latérale*. Aux côtés des processus de légitimation-cooptation, les mécanismes de *pression sociale latérale* permettent d'assurer au protégé une parcelle de pouvoir relationnel auprès de ses interlocuteurs. Comme par un jeu de miroirs, les contacts se voient pris dans un système d'interdépendances avec le mentoré car celui-ci bénéficie d'un *pouvoir par reflet*. Et ce, car le pouvoir n'est pas une ressource en soi appartenant, *de iure* ou *de facto*, à un acteur

mais demeure une propriété du système relationnel (Crozier & Friedberg, 1977 ; Lazega, 1994). La possession d'un capital social hiérarchisé porte avec elle la potentialité pour le parrainé de développer *un pouvoir par transfert* vis-à-vis des obligés du mentor. Cela faisant, le parrain aménage à son protégé des occasions supplémentaires de s'intégrer au sein de nouvelles structures d'opportunité. Reposant sur un processus de mobilisation du capital social du parrain au profit du protégé, la relation de *mentoring* pallie la faiblesse structurelle des réseaux professionnels des cadres-femmes et/ou « issus des minorités » (Kay et al., 2009b). Autorité supérieure, à la fois responsable hiérarchique et figure tutélaire, le mentor confère au parrainé un supplément de légitimité symbolique par un triple processus d'accompagnement (conseil), d'acculturation (transmission de normes culturelles, de règles organisationnelles, de compétences techniques et de postures comportementales) et de cooptation (sponsoring du parrainé auprès de la communauté des pairs et des décideurs). Outre à faciliter l'accès des cadres-femmes et/ou « issus des minorités » aux ressources organisationnelles, la relation de mentorat joue un rôle essentiel dans l'apprentissage des règles professionnelles. Dûment inscrits dans la dynamique RH de l'entreprise (Maxwell & Palt, 2012), les dispositifs de *coaching* et de *mentoring* constituent ainsi des vecteurs d'intériorisation de l'*éthos professionnel*.

- 9) l'appui au développement d'*affinity groups* intra-organisationnels : très présente au sein des entreprises américaines, l'*affiliation affinitaire* repose sur une logique de définition catégorielle selon des critères extra-professionnels, tels le genre, l'ethnicité, les origines culturelles ou nationales, l'orientation sexuelle, les conditions de santé, la religion (Byrne, 1993 ; Githens & Aragon, 2009; Bell et al, 2011). Réseaux affinitaires réunissant des salariés, sans considération théorique de l'assise hiérarchique ou sociale, sur la base de critères prétendument exogènes à l'entreprise, *in primis* l'ethnicité, les origines culturelles ou le genre (Choung & Durupt, 2006), les *affinity groups* intra-organisationnels ne constituent pas moins des structures dévolues le plus souvent à l'encadrement intermédiaire et supérieur. En cela, ils constituent des lieux de socialisation horizontale et hiérarchique à même de sédimenter le capital social des « cadres atypiques » et de les inclure dans des structures professionnelles d'opportunités plus avantageuses.

Tout à la fois réseau d'influence, association de défense d'intérêts catégoriels et instance de représentation d'une forme de diversité (Montal, 2010), chaque *affinity group* intra-organisationnel est à l'entreprise ce qu'un *Congressional Caucus* est au Congrès :

l'organisme de coagulation, le porte-voix et l'organe d'*empowerment* d'un groupe social auquel les individus adhèrent au nom d'une commune affiliation.

S'inscrivant dans le long combat de la communauté afro-américaine pour les droits civils et l'égalité¹², l'émergence des *affinity groups intra-organisationnels* (ou *Employee Resource Groups*) aux Etats-Unis au début des années 1960 se voulait une réponse aux conflits ethnico-raciaux qui ponctuaient la lutte politique antiségrégationniste. C'est, en effet, à Rochester (New York), ville tristement célèbre pour avoir accueilli la première journée de guérilla urbaine de l'histoire états-unienne contemporaine que sont apparus en 1964 chez Xerox les premiers *affinity groups*. A l'heure où le législateur s'apprêtait à voter le *Civil Rights Act*, l'entreprise revendiquait son devoir d'inclusion sociale par le travail en développant des politiques *ante litteram* de promotion de la diversité. Dans ce cadre, la création de groupes d'affiliation affinitaire (et d'abord communautaire) au sein des entreprises est apparue comme un vecteur d'intégration sociale et professionnelle des collaborateurs issus des minorités ainsi que comme un levier de restitution de l'égalité des chances (Douglas, 2008 : 12). C'est avec le support actif du PDG Joseph Wilson, un « pionnier dans le domaine des relations raciales » (Douglas, 2008, p. 12), que les employés afro-américains de Xerox allaient créer le *National Black Employees Caucus*, premier Caucus Noir intra-organisationnel, afin de contrer les discriminations dans le monde professionnel et de contribuer à l'édification d'un environnement social plus juste et équitable¹³.

Instances de discussion et d'échange présentes dans plus de 83% des entreprises membres de *Catalyst* (2008), les *affinity groups intra-organisationnels* sont souvent animés par des membres du Comex ou *top-managers* (comme c'est le cas chez *Citigroup* ou *Microsoft*), afin de garantir l'adhésion de leurs membres au projet de l'entreprise, de fluidifier les relations trans-hiérarchiques et de faciliter la circulation des informations et la remontée des réclamations.

¹² Ainsi, souligne Douglas (2008 : 12): « *Affinity groups began as race-based employee forums that were created in response to the racial conflict that exploded during the 1960s.* »

¹³ Une décennie après la fondation du *National Black Employees Caucus*, allait voir le jour le *Black Women's Leadership Caucus* (BWLC), l'un des premiers caucus intra-organisationnels à double substrat ethnique et racial. Et ce, car aux Etats-Unis les rapports sociaux de genre, d'ethnicité et de classe s'avèrent ainsi « indissociables et irréductibles » (Palomares & Testenoire, 2010 :18). Ainsi, rappellent Palomares et Testenoire (2010 : 18), « *dès les années 1970, le black feminism aux États-Unis, puis les postcolonial studies et subaltern studies aux Suds [ont posé...] les jalons d'une analyse appréhendant la hiérarchie comme un système complexe où se conjuguent les rapports ethniques, de genre et de classe* ». Cela explique, pour part, l'émergence des premiers groupes affinitaires de femmes au sein de clubs d'affiliation ethnico-raciale.

Dépourvus de pouvoir de négociation syndicale, notamment quant à la politique salariale du groupe (Douglas, 2008), ils constituent des supports à la réflexion et à l'action pour l'organisation. Ainsi sont-ils souvent à l'origine du portage de politiques *diversité* au sein des entreprises états-uniennes dans lesquelles ils sont implantés (Douglas, 2008).

Organe de représentation extra-syndicale des salariés, les groupes affinitaires se constituent en réseaux de discussion et d'échange tout comme des promoteurs de socialisation informelle des salariés. Ils ne demeurent pas moins fragiles : traversés par des tensions internes tenant notamment à la négociation entre sphère professionnelle et sphère privée, ils vivent les dynamiques et les dialectiques de groupe. Comme l'anticipait la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986), les groupes constitués sur base affinitaire se positionnent en rivalité les uns par rapport aux autres. L'*appartenance groupale* est issue d'une double dynamique d'auto-positionnement d'un individu au sein d'un groupe social et de reconnaissance par l'extérieur de son intégration au sein d'un groupe. La structuration de l'espace social repose sur un jeu de positionnements relatifs entre des groupes différents : ceux-ci affichent une cohésion interne et une extranéité relative les uns par rapports aux autres ce qui contribue à les situer dans le champ social. Ils **sont** souvent animés par des dirigeants de l'entreprise, membres du Comex ou top-managers (*Citigroup*), afin de garantir l'adhésion de leurs membres au sein de l'entreprise, de fluidifier les relations trans-hiérarchiques et de faciliter la circulation des informations et la remontée des réclamations. Légitimés par l'organisation, ils gagnent une once d'officialité dès lors qu'ils sont animés par des top-managers de l'entreprise.

Soutenus par la haute hiérarchie¹⁴, ils contribuent à la conception et à la structuration des politiques *diversité* des organisations. Ainsi constituent-ils des vecteurs « discrets » de transformation organisationnelle, tant en matière de stratégie RH et de prospective que d'investissement local et communautaire. Au travers de stratégies de *lobbying* et d'influence, les *Employee Resource Groups* (et notamment les *Women Employee Resource Group*) ont contribué, à l'instar des *WERG* de Microsoft, à la révision de la politique RH (et notamment des grilles de recrutement et d'évaluation du potentiel) ainsi qu'au renouveau de la politique d'investissement territorial de grandes entreprises implantées aux Etats-Unis comme : Adecco, American Express, BNP-Paribas, Colgate

¹⁴ Ainsi, le rapport Catalyst (2008) atteste que plus de 90% des organisations ayant des *Employee Resource Groups* possèdent des « champions » ou de « sponsors » issus de la haute hiérarchie et parfois même du *Corporate Executive Committee*.

Palmolive, Crédit Suisse, Dannon (Danone US), Deloitte, Google NTIC, KPMG, L'Oréal, Philips, Sodexo ou Sony (de Montal, 2010). Bien qu'ils varient en termes de structure organisationnelle, de niveau de reconnaissance institutionnelle et d'objectifs prioritaires, les *Employee Resource Groups* conjuguent une double vocation de socialisation affinitaire des collaborateurs (le plus souvent, des cadres et des cadres à potentiel) et de transformation organisationnelle au travers d'un « *militantisme consensuel* » (Boni - Le Goff, 2010, 86) et d'une « *mobilisation respectueuse* » (Boni - Le Goff, 2010 : 84).

Un tel dispositif trahit bien la perspective philosophique états-unienne en ce qu'il traduit la coexistence dans un organisme supérieur de sous-entités à substrat communautaire, dotées d'une légitimité propre bien que de second ordre. De fait, l'existence d'*affinity groups*, dans la sphère politique ou professionnelle, est conditionnée au fait qu'ils n'entament ni ne concurrencent l'*adhésion première à l'organisation*. Un tel modèle reflète la prégnance aux Etats-Unis d'un modèle identitaire sous le signe d'une pluralité hiérarchisée : la multiplicité des affiliations a beau être reconnue comme légitime, l'adhésion à la Nation et au projet politique états-unien doit primer sur toutes les appartenances. Un tel mécanisme vaut, *mutatis mutandis*, également à l'échelle de l'entreprise.

- 10) le lancement auprès de tous les salariés des enquêtes de satisfaction afin d'évaluer le niveau de satisfaction professionnelle des collaborateurs, et d'identifier les éventuelles spécificités des femmes et des minorités. Une telle démarche, seulement partiellement transposable en France à l'aune de la législation en vigueur, s'avère d'autant plus intéressante qu'elle s'inscrit dans une démarche triadique. Tout d'abord dresser le constat par le sondage, puis formuler des propositions dans une démarche inclusive (travail en ateliers) tout en sensibilisant les collaborateurs hommes aux enjeux de la diversification de l'encadrement.
- 11) la mise en œuvre de tableaux de bord et évaluation des politiques *diversité* : la mise en œuvre de tableaux de bords et d'outils d'évaluation de la politique *diversité* vise à certifier et *auditer* les dispositifs mis en œuvre par l'entreprise, tout en assurant un suivi des actions engagées afin d'en faciliter les ajustements et les éventuelles réorientations. Compte-tenu de la possibilité aux Etats-Unis d'effectuer des statistiques ethniques à l'échelle macro et méso – sociale, les dirigeants disposent de données précises quant à l'état des lieux de la diversité dans leur entreprise (restituées sous forme de pourcentages). Le développement de tableaux de bord *diversité* contribue au pilotage et au suivi

d'initiatives *diversité* promues par l'entreprise ainsi qu'à leur évaluation, en termes de pertinence et d'efficacité. En parallèle les tableaux de bord permettent un suivi et l'évaluation quasi en continu de la manière dont l'encadrement, le management intermédiaire et les salariés s'approprient ou pas, mobilisent ou pas les outils développés par les services *diversité*. Les outils de mesure des discriminations et de la diversité constituent à la fois des *instrumenta* de diagnostic et d'évaluation, des descripteurs d'états des lieux et des traceurs d'évolutions situationnelles. De là l'importance de sélectionner des indicateurs (quantités) et de descripteurs (qualités) appropriés, tout à la fois pour qualifier les situations de départ, apprécier leur évolution, suivre et ajuster les dispositifs opérationnels mis en œuvre. A cela s'accompagne l'analyse qualitative des dispositifs de communication, sponsoring et partenariats extérieurs développés par l'entreprise, le recensement des dispositifs internes de mentoring, de *networking* et de formation, l'analyse catégorielle des enquêtes de satisfaction des salariés, l'étude de la diversité des fournisseurs. A la lumière de ces données, les services concernés sont amenés à définir, ou redéfinir, leur programme d'action en ciblant les catégories (femmes, afro-américains, asiatiques...) sous-représentées. Contre une conception hachée de la diversité succombant aux dissonances entre les discours et pratiques, ou les dualismes entre les agissements des acteurs publics et privés, le modèle états-unien semble plaider en faveur d'une *endogénéisation de la diversité*. Il s'agirait là de développer un programme intégré, transversal et durable de management de la diversité, bénéficiant tout à la fois d'un pilotage centralisé et d'une déclinaison opérationnelle créative. Et cela *a fortiori* au sein d'entreprises multinationales qui, confrontées quotidiennement à la diversité (des collaborateurs, des clients, des fournisseurs, des opinions publiques...), sont appelées à développer à la fois une gestion de la diversité globale et un management global de la diversité (voir Özbilgin & Nishii, 2007; Özbilgin 2008 ; Özbilgin & Tatli, 2008),

3) La dissémination de la problématique de la diversité en France : itinéraire d'un transfert interculturel ?

Irréductible à une mode managériale (Barth, 2007a), le «management de la diversité» a émergé, selon Dobbin et *al.*, (1998) et Dobbin (2009), dans les entreprises américaines des années 1990 au profit d'un investissement stratégique de la fonction *personnel*. Au travers d'un mouvement de «managérialisation de la loi», les experts des ressources humaines ont contribué à la perpétuation et dissémination de programmes de *new affirmative action* au sein des grandes organisations américaines.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'appropriation de la problématique de la diversité répond aussi à des objectifs stratégiques, de matrice économique et commerciale, bien que les considérations de justice sociale ne soient pas totalement étrangères à la mise en place de dispositifs compensatoires d'inspiration rawlsienne.

Or, la dissémination en Europe du «management de la diversité» date de la fin des années 1990 dans les pays anglophones : son appropriation y a été favorisée par la soumission des grandes entreprises britanniques à une législation antidiscriminatoire bien plus contraignante que celle en vigueur dans la plupart des pays européens de l'époque— notamment en matière ethno-raciale (Bereni, 2009 : 91).

Au milieu des années 2000, l'apparition en France de la problématique de la diversité (ou, pour mobiliser l'expression de Sénac (2012), «l'invention de la diversité») est le fait d'un mouvement de *diffusion adaptative* du patrimoine de «croyances», normes et programmes *diversité* élaboré par les organisations anglo-saxonnes dans le cadre politique, législatif et culturel français. Ce mouvement d'*importation adaptative* s'est inscrit dans le cadre d'un durcissement de la législation européenne en matière de non-discrimination et a bénéficié en France de la mobilisation stratégique d'une couche modernisatrice du patronat hexagonal (Bereni, 2009, 2011).

Dans ce cadre, les *pionniers de la diversité*, tels les entrepreneurs Claude Bébéar et Yazid Sabeg et les équipes de l'Institut Montaigne de l'autre, ont joué un rôle majeur dans l'introduction de la problématique de la diversité (Bébéar, 2004 ; Blivet, 2004 ; Sabeg & Méhaignerie, 2004 ; Peretti, 2007 ; Junter & Sénac-Slawinski, 2010 ; Bereni, 2009, 2011 ; Bruna, 2011 ; Sénac, 2012 a,b).

La mobilisation des *pionniers de la diversité* -grands entrepreneurs, professionnels de la fonction RH, dont le pas a été vite emboîté par des cabinets de conseil spécialisés (Doytcheva, 2009), a contribué à l'importation adaptative et à l'ajustement du patrimoine notionnel axiologique, normatif et programmatique élaboré par les entreprises américaines en matière de diversité. Elle a favorisé le transfert en France de la rhétorique managériale présentant la promotion de la diversité comme un levier d'affirmation de l'entreprise (volontarisme) et un levier d'accroissement de sa performance. Cela faisant, elle a contribué à l'euphémisation (Doytcheva, 2009), voire à la disparition symbolique (Bruna et *al.*, 2013a,b) de la perspective de la lutte contre les discriminations dans la communication des entreprises (Bereni, 2011 ; Laufer, 2009).

A cela, il convient de rajouter l'apport essentiel des institutions européennes à la dissémination et appropriation de la thématique de la diversité en Europe, le Parlement européen en durcissant, au début des années 2000, la législation antidiscriminatoire en vigueur dans les Etats de l'Union et la Commission en faisant l'éloge du « cas commercial – ou *business case* – de la diversité ».

La diffusion et l'adoption adaptative de la problématique de la diversité et de son management en France, au milieu des années 2000, serait le fait d'un double processus de durcissement législative (d'inspiration européenne) et d'émergence de promoteurs (de pionniers) de la diversité, particulièrement engagés dans le processus de transfert du référentiel et des « bonnes pratiques » américaines dans le cadre, politique, juridique et culturel, hexagonal (Bereni, 2009 ; Bruna, 2011).

Or, la centralité des dynamiques de *transfert adaptatif* de notions, référentiels et pratiques de management n'est plus à démontrer. Elle tient au fait que l'appropriation d'un élément organisationnel allogène demeure conditionnée à la traduction de celui-ci dans le langage et la grammaire symbolique du récipiendaire. Le processus de transfert repose, ainsi, sur une négociation de la nouveauté (dispositif allogène) destinée à la rendre compatible avec le référentiel philosophique, juridique, politique et culturel du pays de réception.

Reposant sur un processus d'appropriation créatrice, le transfert interculturel demeure conditionné à la traduction de l'élément allogène dans le langage et la grammaire symbolique du récipiendaire. Or, la littérature a mis en exergue la sensibilité aux dimensions culturelles du rapport au travail, aux collègues et à l'autorité, de l'efficacité de modèles de gestion, de la qualité et de l'intensité des dynamiques coopératives au sein des équipes et, *in fine*, de la profitabilité des stratégies relationnelles des acteurs (d'Iribarne, 1989 ; Burt, 1998 ; Semache, 2009 ; Chanlat et *al.*, 2008 ; Chanlat & Dameron, 2009).

Le transfert de normes, programmes et pratiques de gestion d'un contexte national à l'autre s'avère ainsi particulièrement délicat et pluri-conditionnel. De fait, l'adoption de pratiques allogènes relève toujours d'un processus d'appropriation sélective, de négociation et de réinvention, marginale ou substantielle. Ce qui implique une transposition nécessairement partielle et adaptative.

Souvent présentée comme un trait de l'identité états-unienne, la diversité demeure enracinée, dans ses volets définitionnels, processuels et vocationnels, au contexte socioculturel qui en a vu l'émergence (prégnance du « patriotisme communautariste » ; politiques d'*affirmative action* ; persistance des « inégalités raciales » héritées des politiques ségrégationnistes).

La transposition du référentiel et des dispositifs états-uniens pro-diversité a donc été assujettie à une double conditionnalité ayant trait, d'une part, à sa *latitude de généralisation* (cette pratique est-elle applicable dans un contexte national différent ou ne parvient-elle pas à échapper à une sorte de *relativisme local* ?), de l'autre, à sa compatibilité tendancielle avec le référentiel législatif et culturel du pays d'adoption¹⁵.

Comme nous avons précédemment indiqué, l'émergence du « management de la diversité » dans les organisations américaines s'est inscrite dans un cadrage culturel, politique et législatif marqué par un « patriotisme communautariste », une conception « ethnociste » ou « racialisée » des identités, l'héritage de politiques d'*affirmative action* visant, *in primis* la réduction et la correction des « inégalités socio-raciales ».

Or, si l'on suit la littérature (Schnapper, 1994, 2000, 2007), la conception française de la citoyenneté reposerait sur des fondements universalistes et un égalitarisme abstrait. Anis, dans une République universaliste ne reconnaissant, au nom de son unité et de son indivisibilité, ni minorités ni communautés (Calvès, 2005 : 177-186), la diversité ne saurait être appréhendée en dehors du prisme de l'égalité.

Le modèle républicain français se ferait promoteur d'un processus d'affranchissement du citoyen des solidarités locales et groupales entamé au cours de la Révolution par l'abolition du système des ordres et la dissolution des corporations (Tocqueville, 1866 : 143 ; Schnapper, 1994, 2000, 2007). Il reposerait sur les principes de transcendance des singularités dans la République, de cantonnement des spécificités dans la sphère du privé.

¹⁵ On renvoie à de Montal (2010) et Choung & Durupt (2006). L'analyse s'enrichit aussi des communications présentées par l'auteure lors de la Table-Ronde « *Minorities in France* » et du Briefing : « *Minority Political Participation in the Obama Era* », *US Helsinki Commission*– Caucus des Diversités en Europe, 15 septembre 2010.

De par son caractère englobant et proprement non-communautariste, la notion de diversité, importée des Etats-Unis, se révèle, de fait, culturellement plus maniable que le concept de *minorité*. Alors même que le concept même de *minorité* est banni du registre juridique et politique français, la notion de diversité s'affirme, par ailleurs, comme un descripteur sociologique crédible et un *instrumentum* d'action politique et entrepreneuriale légitime.

Les discours politiques tout comme les pratiques institutionnelles et managériales trahissent un fléchissement du positionnement traditionnel français. De la loi sur la parité en politique aux débats sur la représentation publique des *minorités visibles*, en passant par le développement en entreprise du management de la diversité, les pratiques se décrispent tout autant que les discours se dé-dogmatisent. C'est dans ce contexte qu'il convient d'appréhender l'émergence en France de la problématique de la diversité.

Conclusion

Comme nous l'avons rappelé, la *new affirmative action* aurait émergé à l'orée des années 1980 en réponse au discrédit qui avait affecté les politiques de discrimination positive instaurées dans les organisations publiques et privées américaines (Cassell, 1997 et Sabbagh 2003, 2004).

L'« invention américaine du management de la diversité » (Dobbin et *al.*, 1998 ; Dobbin, 2009) reposerait sur un processus d'appropriation et dissémination professionnelle de la thématique de la diversité faisant suite, tout au long des années 1990, à la mobilisation d'experts de la fonction *personnel*. Elle aurait contribué à la « managérialisation » (Edelman et *al.*, 2001) du droit états-unien en matière de lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité ainsi qu'au délaissement, dans la communication des entreprises, du registre éthico-juridique des discriminations au profit d'un investissement d'un argumentaire pro-diversité d'inspiration économique.

Comme nous le verrons dans le Chapitre II, l'émergence de la thématique de la diversité dans la sphère entrepreneuriale hexagonale traduit « *l'appropriation d'une catégorie managériale anglo-saxonne dans le contexte d'un renforcement du cadre juridique antidiscriminatoire national. Mais ce processus d'importation n'a rien eu de mécanique. Il a reposé sur le travail de mobilisation d'un petit nombre d'acteurs dont la position professionnelle les prédispose à promouvoir la justice sociale au prisme de la logique de marché* » (Bereni, 2009 : 92).

Si l'on suit la littérature, ce processus se serait appuyé sur la mobilisation de *pionniers de la diversité* qui auraient médiatisé en France la problématique de la diversité au milieu des années 2000 et favorisé sa translation adaptative dans le contexte culturel français, puis sa transposition organisationnelle et son opérationnalisation managériale. Il aurait tiré profit d'un durcissement de la législation européenne en matière de non-discrimination et aurait conduit à un délaissement relatif du registre de l'égalité.

Chapitre II

**Entre durcissement législatif et
mobilisation des *pionniers* :
aperçu de l'*importation adaptative*
du « management de la diversité »
dans les entreprises françaises**

Introduction

Datant du milieu des années 2000, *l'importation adaptative* de la problématique de la diversité dans les entreprises françaises s'inscrit dans un cadre politico-institutionnel marqué par le durcissement de la législation européenne en matière de lutte contre les discriminations et de mise en œuvre du principe d'égalité de traitement. Elle bénéficie de la mobilisation de *pionniers de la diversité* issus de couches « modernisatrices » du patronat hexagonal.

C'est pourquoi, dans ce Chapitre, nous nous pencherons, dans un premier temps, sur les évolutions du droit antidiscriminatoire français depuis les années 1990 tout en soulignant les insuffisances de son opérationnalisation jusqu'au milieu des années 2000. Sur les pas de Fassin (2002), nous questionnerons la dynamique sociale ayant présidé à l'« invention française de la discrimination » à la fin des années 1990. Nous relèverons l'impact exercé par le durcissement de la législation européenne, au début des années 2000, sur la structuration et le renforcement des dispositifs publics français (légaux, réglementaires et administratifs) de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité.

Puis, nous analyserons le processus de mobilisation de *pionniers de la diversité* qui, tels les entrepreneurs Claude Bébéar et Yazid Sabeg, ont joué un rôle majeur dans l'introduction de la problématique (Bébéar, 2004 ; Blivet, 2004 ; Sabeg & Méhaignerie, 2004 ; Peretti, 2007) et sa « publicisation ». Cette mobilisation a favorisé la translation adaptative dans l'enceinte entrepreneuriale française d'un argumentaire économique pro-diversité d'inspiration états-unienne. Ce qui allait contribuer à surclasser la perspective traditionnelle de la lutte contre les discriminations (Bereni, 2011 ; Laufer, 2009).

Comme nous le soulignerons, *l'importation adaptative* de la problématique de la diversité en France s'est inscrite dans un mouvement plus global, à l'œuvre depuis les années 1980 : le transfert du référentiel managérial états-unien dans les entreprises hexagonales (Djelic, 2004). Un tel processus d'exportation du modèle managérial américain (Djelic, 1995), dont les éléments moteurs ont été les entreprises privées, a favorisé une appropriation patronale de la problématique de la diversité en France (Bruna, 2011a). Cette dernière est passée par une interprétation adaptative et une réduction managériale de la problématique de la diversité (ce qui n'est pas sans rappeler la « managérialisation de la loi » décrite par Edelman et *al.*, 2001).

Nous questionnerons, *in fine*, le passage progressif d'une justification juridico-éthique des programmes de lutte contre les discriminations à un argumentaire économique approchant la promotion de la diversité en entreprise comme un levier de performance.

Dans ce cadre, on se penchera sur le phénomène tendanciel de disparition symbolique de la thématique de l'égalité - y compris professionnelle - (Laufer, 2007 ; Bereni, 2011 ; Bruna, 2012c) dans la communication institutionnelle des entreprises françaises et l'adoption *adaptive* d'une rhétorique de la diversité à forte connotation économique.

III. De l'« invention française de la discrimination » au durcissement de la législation antidiscriminatoire européenne au début des années 2000

Selon Sabbagh (2009) et Calvès (2005), l'essor du management de la diversité dans les entreprises françaises se serait inscrit dans un cadre d'une mobilisation des pouvoirs publics en faveur d'un durcissement de la législation antidiscriminatoire européenne et d'une diversification des élites (Versini, 2004). Dominique Versini (2004 : 98) plaiderait, en effet, en faveur d'une « *définition globale de la diversité* » appelant en retour l'adoption par les pouvoirs publics d'une « *démarche globale et transversale* » de lutte contre les discriminations. Si l'on suit Junter et Sénac-Slawinski (2010 : 204), « *ce [ne serait] que par la suite que les entreprises- surtout celles ayant un point d'ancrage américain – [auraient...] pris le relais, ainsi que les associations de grands dirigeants et les cabinets de conseil en diversité* ».

1) « L'invention française de la discrimination »

Introduite en droit français à l'occasion du vote de la loi Pleven (n°72-546) du 1^{er} juillet 1972 sur la lutte contre le racisme (voir Jakubowicz, 2012), la notion de discrimination s'inscrit, souligne Halpérin (2008 : 21), dans « *une problématique ancienne de notre tradition juridique : celle du principe d'égalité, fondé sur les articles 1 et 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, le Préambule de la Constitution de 1946 (garantissant à la femme, «dans tous les domaines», des droits égaux à ceux de l'homme) et l'article 1 de la Constitution de 1958. Le principe d'égalité, auquel le Conseil d'État faisait déjà référence au début du XX^e siècle dans son contrôle des actes administratifs, a ainsi acquis depuis 1958 – et à travers la jurisprudence du Conseil constitutionnel depuis 1973 (décision sur la taxation d'office) – la valeur d'une règle constitutionnelle qui s'impose à tous* ».

Selon Fassin (2002), la notion de discrimination serait apparue dans le lexique ordinaire de l'action publique française à la fin des années 1990 pour désigner « *un traitement inégal reposant sur l'application d'un critère illégitime. Ce qui suppose, d'une part, qu'il y ait un résultat effectif et constatable (une action et non une idée), et d'autre part, qu'il s'appuie sur un argumentaire socialement inacceptable (ce qui dépend évidemment du référentiel moral par rapport auquel la société juge les distinctions entre les êtres)* » (Fassin, 2002 : 405 ; voir aussi Lochak, 1987 ; Lanquétin, 2001).

Il convient, néanmoins, de rappeler que, si une discrimination qualifie une rupture dans l'application du principe d'égalité de traitement, toute différence de traitement n'est pas *in se* constitutive de discrimination (Tardé, 2008 : 26). Elle ne le devient que « *lorsque des critères légitimes de déni d'accès sont détournés au profit de critères illégitimes [...] ou lorsque des arbitrages en apparence neutres lèsent systématiquement des personnes de telle ou telle origine* » (GELD, 2001, p. 6 cit. in Tardé, 2008 : 26).

En droit français, une pratique susceptible d'entraîner un désavantage spécifique pour un individu par rapport à d'autres ne constitue pas une discrimination si elle remplit deux conditions cumulatives: 1) la disposition, le critère ou la pratique est objectivement justifiée par un but légitime ; 2) les moyens pour réaliser ce but sont nécessaires et appropriés. Les deux critères susceptibles de justifier une différence de traitement fondée sur un motif prohibé sont mentionnés dans certaines dispositions du code du travail français (L.122-45-3 ; L.122-45-4 ; L.123-1). Il est du ressort du pouvoir réglementaire, après avis des organisations patronales et salariales, de dresser la liste exhaustive des emplois dans lesquels l'appartenance à un sexe constitue cette condition déterminante.

Bien que présente dans le droit français la notion de discrimination avait vu son usage confiné jusqu'à la fin des années 1990 à de rares affaires portées devant les tribunaux. Dès lors son emploi allait s'étendre des instances associatives et militantes aux enceintes institutionnelles, jusqu'au monde journalistique : « *le terme [discrimination] et l'idée qu'il recouvre ont désormais une place privilégiée dans le langage savant comme pour le sens commun, la « lutte contre la discrimination » tendant même à être proposée, dans les politiques publiques et les mouvements associatifs, comme un mot d'ordre plus réaliste et plus mobilisateur que les slogans rebattus de « la citoyenneté » et de « l'intégration* » (Fassin, 2002 : 403).

La « publicisation » du concept de discrimination allait marquer un temps d'arrêt dans la seconde moitié des années 2000 lorsqu'elle allait être détrônée par la notion plus englobante et « dépolitisante » (Sénac, 2012a) de diversité (voir *infra*).

Là où, au début des années 1990 la question de l'intégration (ou, plus précisément, des échecs du modèle français d'intégration et des leviers de sa « modernisation ») dominait les débats, la seconde moitié des années 1990 allaient marquer l'appropriation (par les sphères institutionnelle, académique et médiatique) d'une terminologie et d'un référentiel nouveau : la « lutte contre les discriminations ».

Dans la période 1997-2002, l'action publique française allait intégrer la notion de discrimination dans son répertoire discursif et programmatique : « *la complexité des pratiques de discrimination, qu'elles soient d'origine individuelle, collective ou institutionnelle, [était...] progressivement mise en évidence [...]* » (Tandé, 2008 : 23).

Néanmoins, la sphère politique et administrative se montrait rétive à reconnaître un phénomène dont l'existence même remettait en cause les fondements universalistes et égalitaristes du mythe républicain (De Rudder et al., 2000). En outre, le caractère inopérant de la législation en vigueur, matérialisé par le très faible nombre de condamnations par les tribunaux, affaiblissait d'autant une action publique anti-discriminations encore largement embryonnaire. Proscrivant toutes les discriminations, le droit de l'époque consacrait une conception quelque peu abstraite de l'égalité : il fixait, en effet, une orientation philosophique sans se soucier des moyens opérationnels nécessaires à son application. Comme le souligne Tandé (2008 : 27), « *le traitement judiciaire du phénomène se heurt[ait] à de nombreux obstacles, comme le faible investissement des magistrats, les intimidations et les pressions exercées sur les victimes, ou encore, chez celles-ci, l'existence d'un sentiment de honte* ».

Au cours des années 1997-2001, la question des discriminations avait émergé dans l'espace public français : sa « problématisation » avait allié créations institutionnelles et administratives (le 114, les Commissions départementales d'accès à la citoyenneté - CODAC, le GELD...), action législative (loi du 16 novembre 2001 visant à sanctionner les actes de discrimination) et perpétuation de dispositifs percevant la discrimination sous le prisme de l'intégration.

L'« invention française de la discrimination » décrite par Fassin (2002) allait ainsi renvoyer au processus de « découverte d'un problème social » et d'appropriation trans-sectorielle d'une notion destinée à en rendre compte. Or, si l'on suit la littérature, il n'y aurait ni correspondance ni simultanéité entre l'énonciation publique d'une question et son déploiement phénoménologique (Fassin, 2002), sa qualification comme « problème public » (sa « problématisation », au sens de Padioleau, 1982) et son émergence dans l'enceinte sociale, son *étiquetage* en tant que « problème » relevant de la compétence publique et son *intervention* (au sens de Padioleau, 1982). Ainsi, l'« invention française de la discrimination » coïnciderait, non pas avec l'émergence d'un nouveau phénomène (de fait, la « réalité sociale » de la discrimination est antérieure à sa qualification sous cette dénomination) mais avec sa qualification en tant que « question sociale » et « problème politique ».

D'ailleurs, affirme Fassin (2002 : 403) : « on pourrait [...] montrer que les discriminations à caractère racial remontent aussi loin que des groupes sociaux ont été traités de manière distincte par la société française en raison de différences supposées fondées en nature et en origine : [...] il serait tout au moins utile d'évoquer l'histoire du rapport problématique entre la catégorie constituée du « national » et les catégories diversement désignées comme « étrangers » ou « immigrés », depuis la Révolution française, pour faire apparaître le mélange ambigu de solidarité et d'exclusion dont ont fait preuve la société civile comme les pouvoirs publics. De la même manière, on aurait tort de sous-estimer l'appréhension de ces discriminations par les groupes sociaux qui en sont les victimes et les dénonciations plus ou moins virulentes, plus ou moins efficaces, dont elles ont fait l'objet de la part des institutions et des intellectuels [...] ». Sans oublier les discriminations à caractère sexiste, dont l'expression remonte à la nuit des temps (Héritier, 1996) et ne saurait être appréhendée en dehors d'une anthropologie des systèmes de pensée religieux (Banon, 2005).

S'inscrivant dans la continuité de l'historiographie d'Hobsbawm et Ranger (1983) et de la sociologie de Noiriel (1988), Fassin (2002) qualifie la notion d'« invention » pour qualifier, non pas l'apparition du phénomène analysé, mais sa constitution en « problème public ». C'est donc la « question de la discrimination » qui a été « inventée » dans la France de la fin des années 1990 et non pas la discrimination elle-même dont l'existence, sous des formes multiples – allant du sexisme au racisme, de l'antisémitisme à l'homophobie –, préexistait à leur regroupement dans cette catégorie. Mobilisant une perspective épistémologique qui n'est pas sans rappeler celle de Duby (1973), Fassin (2002) note les silences d'un roman national occultant (ou, du moins, « euphémisant ») les zones d'ombres de l'histoire française contemporaine - de la politique coloniale à l'assimilationnisme de la III^{ème} République, de la « tyrannie du national » à l'antisémitisme d'Etat du régime de Vichy – (Noiriel, 1988, 1991 ; Sayad, 1991, 1999 ; Schnapper, 1992, 1994, 2007; Azéma & Wieviorka, 1997).

Plaidant en faveur d'un nouveau cadre analytique articulant discriminations racistes et inégalités sociales, Fassin mettait en exergues trois enjeux anthropologiques liés à cette « invention » de la « question française de la discrimination ». Le premier toucherait au risque d'essentialisation des catégories mobilisées au cours des procédures d'objectivation des réalités sociales observées, le second concernerait une tendance à la victimisation (glissement du sujet de droit à la souffrance de la victime au cours de processus de subjectivation), le troisième concernerait une judiciarisation de la lutte contre les discriminations, jugée curative plus des conséquences que des causes (perspective d'une action publique plus « punitive » que « préventive »).

2) Durcissement de la législation antidiscriminatoire européenne et apparition de la problématique de la diversité

Au début des années 2000, le renforcement de la législation européenne en matière de non-discrimination et de réalisation de l'égalité de traitement a entraîné un durcissement (différé) du droit français ainsi que la création, en application de la directive européenne du 29 juin 2000, d'une Haute Autorité Administrative Indépendante spécifiquement chargée de la lutte contre les discriminations et de la promotion de l'égalité la Haute Autorité de Lutte Contre les Discriminations et Pour l'Egalité (H.A.L.D.E.¹⁶) qui a vu le jour en 2005.

Néanmoins, la période allant de 2002 à nos jours a été caractérisée par un délaissement progressif de la thématique de la discrimination au profit de celle de la diversité. Ainsi, l'élargissement de la définition de discrimination ont été induits, en effet, par la transposition en droit français de la directive européenne du 29 juin 2000. L'article 225-1 du Code pénal définit une discrimination comme une distinction opérée entre les personnes physiques, ou entre les personnes morales, à raison de 18 critères illégitimes tels, par exemple, l'origine, le sexe, l'âge, l'apparence physique, le patronyme, la situation de famille, l'état de santé, les mœurs, les opinions politiques, ou, encore, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une "race" ou une religion donnée.

La distinction entre discriminations directes et indirectes a été consacrée, pour la première fois, dans le droit européen. Elle a été ensuite transposée en droit français. La discrimination directe définit ainsi une situation dans laquelle un individu est traité de manière inéquitable en raison d'un motif prohibé par rapport à la façon dont est, a été ou sera traitée une autre personne dans un contexte comparable. Ainsi le concept de discrimination directe renvoie-t-il à une notion de comparaison. Pour juger du caractère discriminatoire ou non d'un acte ou d'un traitement, il faut pouvoir mettre en balance des individus ou des groupes d'individus affichant un positionnement similaire sur l'espace social. Ainsi, comme le souligne Hummel (2008) : « le texte élargit le champ temporel des comparaisons possibles puisqu'il permet de comparer entre elles des situations présentes, des situations passées et même des situations hypothétiques. La force de la définition [européenne] de la discrimination directe tient tout particulièrement au fait que la comparabilité des situations peut-être appréhendée de façon diachronique¹⁷ ».

¹⁶ La H.A.L.D.E. a été intégrée depuis mars 2011 au sein d'une nouvelle institution *Le Défenseur des Droits*.

¹⁷ Rapport d'information n° 252 (2007-2008) de Mme Christiane Hummel, fait au nom de la Délégation aux Droits des Femmes, déposé le 1er avril 2008, Sénat de la République Française. Projet de loi portant diverses

La loi consacre ainsi la *comparabilité diachronique* entre situations présentes ou passées, mais aussi la comparabilité hypothétique entre situations réelles et potentielles. L'autorisation juridique du recours à des *comparaisons hypothétiques* a participé à populariser et à élargir l'utilisation des procédures dites de « *test de discrimination* » ou, selon l'expression anglaise consacrée, de *testing*. Ce mode d'administration de la preuve consiste dans la comparaison entre le traitement réservé à un groupe-témoin (groupe de référence) et celui réservé à des individus susceptibles d'être discriminés en raison de leur qualité (notamment de leurs origines ou de leur sexe). La légalisation des pratiques de *testing* a été rendue nécessaire par la difficulté de prouver une discrimination (difficulté de constatation *ex post*, et distance temporelle entre l'instant où l'acte discriminatoire s'est produit et le moment où il est dénoncé). Le *testing* vise ainsi à pallier à la difficulté de prouver une discrimination.

Diffusées en France par des associations anti-discriminations telles SOS Racisme ou la Licra, les procédures de *testing* permettent d'objectiver les discriminations, en jouant sur des comparaisons hypothétiques. Elles constituent un instrument utile pour mettre en lumière les inégalités de traitement et dévoiler la nature discriminatoire de certaines conduites. La validité du *testing* comme mode de preuve a été reconnue par l'arrêt du 11 juin 2000 de la Cour de Cassation, avant que la loi n° 2006-396 du 31 mars 2006 sur l'égalité des chances ne confirme leur validité en matière pénale. La jurisprudence, d'une part, et la circulaire du Ministère de la Justice datant du 26 juin 2006, de l'autre, ont, par ailleurs, clarifié les exigences procéduraires et les conditions de validité du *testing* comme preuve de traitement discriminatoire.

La discrimination indirecte est, quant à elle, définie comme « *la situation dans laquelle une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre désavantagerait particulièrement des personnes par rapport à d'autres, pour des motifs prohibés [...] à moins que cette disposition, [ou] ce critère, ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour parvenir à ce but soient appropriés et nécessaires* » (Hummel, 2008 :web-rapport sénatorial). Ainsi, il appartient au juge d'apprécier le caractère discriminant ou non d'une disposition, d'un critère ou d'une pratique apparemment neutre mais pénalisant *de facto* une catégorie de population.

dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, <http://www.senat.fr/rap/r07-252/r07-2523.html>

Si l'enrichissement du droit antidiscriminatoire a marqué des étapes majeures à la fin des années 1990 et au début des années 2000, en concomitance avec un accroissement de la pression législative européenne et une harmonisation du droit entre pays membres de Union (Woehrlin, 2008), il convient de souligner l'apport d'autres acteurs, extra-étatiques, ayant contribué à l'émergence, à la « légitimation » puis au dépassement, voire à l'abandon, au moins à l'échelle discursive, de la « question de la discrimination ».

Depuis l'inclusion de la notion de discrimination en droit français (loi Pleven en 1972, voir Jakubowicz, 2012), l'arsenal juridique national en matière de lutte contre les discriminations, le racisme, l'antisémitisme et la xénophobie, s'est très nettement densifié, en s'enrichissant notamment des apports du droit européen. Au fil du temps, la législation antidiscriminatoire française a évolué sous l'impulsion :

- des *acteurs de la société civile* : ils ont joué un rôle essentiel dans l'émergence publique de la *problématique des discriminations*, notamment dans le monde du travail, jetant les bases d'un processus étatique d'institutionnalisation qui allait aboutir à la création de la H.A.L.D.E. L'engagement du milieu associatif (mouvements féministes, associations antiracistes telles Licra, SOS Racisme fondé au lendemain de la *Marche des Beurs*, LDH, MRAP) a été majeur en matière de sensibilisation, d'interpellation publique et de préfiguration du droit anti-discriminations. Il a allié un rôle de sensibilisation citoyenne et de sollicitation politique avec un activisme judiciaire, qui ont contribué à la clarification et au durcissement du droit antidiscriminatoire (1) ainsi qu'à la conscientisation de l'ampleur de la discrimination systémique dans la société française (2). Pointant du doigt les imaginaires stigmatisants et les préjugés discriminants qui les sous-tendent, les associations ont rempli une triple mission d'interpellation et de sensibilisation. D'où l'importance d'étoffer le patrimoine juridique français pour lui permettre de condamner les formes de *discrimination systémique*. La création, à l'initiative du Martine Aubry, le Ministre du Travail de l'époque de la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE), co-participe de cette même marche pour l'égalité des chances. Le lancement en 1999 par SOS Racisme de la première campagne de *testing* marque une étape majeure dans la démonstration de l'existence massive de pratiques discriminatoires tant dans le monde du travail que dans l'accès aux services. Si la dissémination de la problématique anti-discriminations a bénéficié de l'implication active du monde associatif, l'émergence de la question de la diversité a été le fait d'une partie composante de la société civile : les entreprises ;

- du *monde de l'entreprise* : il s'est progressivement impliqué dans le combat pour l'égalité des chances et contre les discriminations, avec un coup d'accélérateur dans les années 2000. Cherchant à « anticiper des contraintes » et à « prévenir des risques » tout en restaurant l'image de l'entreprise auprès de l'opinion publique, le monde patronal a investi la thématique de la diversité. En créant IMS-Entreprendre pour la Cité, le Club XXI^e Siècle et l'A.F.M.D., en lançant la *Charte de la Diversité*, puis le *Label Diversité*, la mobilisation des *pionniers de la diversité* allait contribuer à ériger la problématique de la diversité en question incontournable à la fois dans l'enceinte politique et entrepreneuriale. Le lancement la *Charte de la Diversité*, à l'initiative de Claude Bébéar, de Yazid Sabeg et de Laurence Méhaignerie, figure parmi les actes symboliques qui ont fortement contribué à enclencher la dynamique *diversité*. Il est le fait de phénomènes d'anticipation de contraintes législatives et réglementaires, de « managérialisation du droit » (Edelman et al., 2001) ainsi que d'investissements stratégiques à vocation mi-sociopolitique (au sens d'Aldrich et Fiol, 1994, voir *infra*) mi-économique. Mené par une certaine élite patronale et une partie de la fonction *personnel*, le processus de « managérialisation » du droit antidiscriminatoire cherchait à faire disparaître la référence à l'« obligatoire » pour exalter le « volontaire », à effacer, au moins dans le discours, « la lutte contre les discriminations » pour faire triompher « la promotion de la diversité » (Bereni, 2009, 2011 ; Terramorsi & Peretti, 2009, Bruna, 2011).

Encadré juridique

Définition de discrimination en droit français

L'article 225-1 du Code pénal définit ainsi une discrimination :

« Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.

Constitue également une discrimination toute distinction opérée entre les personnes morales à raison de l'origine, du sexe, de la situation de famille, de l'apparence physique, du patronyme, de l'état de santé, du handicap, des caractéristiques génétiques, des mœurs, de l'orientation sexuelle, de l'âge, des opinions politiques, des activités syndicales, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée des membres ou de certains membres de ces personnes morales » (Article modifié par Loi n°2006-340 du 23 mars 2006 - art. 13 JORF 24 mars 2006).

La sanction des discriminations en droit français

La discrimination est prohibée et sanctionnée en droit français. Ainsi, selon l'article 225-2 du Code pénal, la discrimination, caractérisée à l'aune des 18 critères¹⁸ illégitimes reconnus par la loi, et commise à l'égard d'une personne physique ou morale, est passible de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 Euros d'amende.

Lorsque le refus discriminatoire est commis dans un lieu accueillant du public ou aux fins d'en interdire l'accès, les peines peuvent atteindre cinq ans d'emprisonnement et 75 000 Euros d'amende.

Focus sur l'Article 225-2 du Code pénal.

« La discrimination définie à l'article 225-1, commise à l'égard d'une personne physique ou morale, est punie de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 Euros d'amende lorsqu'elle consiste :

1° A refuser la fourniture d'un bien ou d'un service ;

2° A entraver l'exercice normal d'une activité économique quelconque ;

3° A refuser d'embaucher, à sanctionner ou à licencier une personne ;

4° A subordonner la fourniture d'un bien ou d'un service à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 225-1 ;

5° A subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 225-1 ;

6° A refuser d'accepter une personne à l'un des stages visés par le 2° de l'article L. 412-8 du code de la sécurité sociale.

Lorsque le refus discriminatoire prévu au 1° est commis dans un lieu accueillant du public ou aux fins d'en interdire l'accès, les peines sont portées à cinq ans d'emprisonnement et à 75 000 Euros d'amende » (Article modifié par [Loi n°2004-204 du 9 mars 2004 - art. 41 JORF 10 mars 2004](#)).

Focus sur l'Article L1132-1 du Code du Travail

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à [l'article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008](#) portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article [L. 3221-3](#), de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap » (Article modifié par [LOI n°2008-496 du 27 mai 2008 - art. 6](#)).

¹⁸ Depuis le 25 juillet 2012, la transphobie est devenu le 19^e critère légal de discrimination.

Eventail des principaux textes de droit français contre les discriminations

1. Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen du 26 août 1789.
2. Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946.
3. Constitution du 4 octobre 1958, dont l'article 1^{er} dispose que « *la France assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion* ».
4. Loi n°2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations.
5. Loi n°2004-1486 du 30 décembre 2004 portant création de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité.
6. Loi 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances.
7. Article 225-1 du Code pénal définissant la notion de discrimination et les critères illégitimes de discrimination.
8. Article 225-2 du Code pénal prévoyant des sanctions dans le secteur de l'emploi dans l'exercice d'une activité économique et la fourniture de biens et de services.
9. Article 225-3 du Code pénal traitant des différences de traitement admises et non-admises
10. Article 225-3-1 du Code pénal portant sur la reconnaissance du *testing* (destiné à lutter contre les discriminations)
11. Article 225-4 du Code pénal portant sur la responsabilité des personnes morales (dont les entreprises).
12. Article L1132-1 et suivants du code du travail précisant qu'un salarié ne peut être écarté d'un recrutement, d'une formation ou encore être sanctionné ou licencié ou voir son déroulement de carrière compromis en raison de critères discriminatoires.

Les discriminations en droit européen

1. Directive 76/207/CEE du Conseil du 9 février 1976 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail modifiée par directive 2002/73/CE.
2. Charte Sociale Européenne du 3 mai 1996.
3. Directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique.
4. Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 qui a instauré un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

Ces deux directives européennes ont rendu illégale toute discrimination liée à l'origine raciale ou ethnique ou en raison de l'orientation sexuelle, de la religion, des convictions, du handicap ou de l'âge d'une personne. Elles ont par ailleurs consacré la distinction fondamentale entre la discrimination « directe » et « indirecte ».

5. Directives européennes n°2002/73/CE, n°2004/113/CE qui prohibent notamment les discriminations liées à l'origine et au sexe dans des domaines tels que l'accès à l'emploi et à la formation professionnelle.
6. Directive 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement homme/femme dans le travail.
7. Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne, du 14 décembre 2007.

IV. L'importation de la problématique de la diversité en France: entre affirmation patronale d'un devoir d'inclusion sociale par le travail et réappropriation d'un l'argumentaire économique pro-diversité¹⁹

Là où, selon Sabbagh (2009) et Calvès (2005), l'émergence de la problématique de la diversité en entreprise tiendrait d'abord d'une mobilisation des pouvoirs publics, tant à l'échelle européenne que nationale, le mouvement de « publicisation » de la diversité (Sénac, 2012 a, b) relèverait *in primis*, selon Landrieux-Kartochian (2004), Bereni (2009) et Bruna (2011a), d'une implication stratégique de franges « modernisatrices » du patronat français.

3) Importation de la rhétorique de la diversité et mobilisation de patrons-pionniers

Ainsi, l'émergence de la problématique de la « gestion de la diversité » en France traduirait le ralliement d'un courant de pensée patronal, incarné par Yazid Sabeg, Laurence Méhaignerie et Claude Bébéar, à un paradigme (notionnel, normatif, programmatique et praxistique) déjà codifié et institutionnalisé dans les pays anglo-saxons. L'importation adaptative de la thématique de la diversité en France aurait été, néanmoins, favorisée par un mouvement plus global : le transfert dans le contexte français du référentiel managérial américain (Djelic, 2004 :1).

Remontant au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, la dynamique d'importation en France d'une conception américaine du management aurait d'abord contribué, souligne Djelic (2004), à un renouveau de l'Etat et des institutions publiques et semi-publiques qui auraient été les premières cibles et les premières organisations bénéficiaires du transfert. A une époque où la sphère publique impulsait la « modernisation » du secteur privé (dont elle contribuait fortement au façonnement), la sphère publique, poursuit Djelic (2004), aurait contribué à la légitimation et à la dissémination du managérialisme états-unien. Puis, au lendemain du tournant libéral des années 1970, le rapport de force entre puissance publique et puissances des affaires se serait inversé : la sphère privée serait devenue le moteur du processus de transfert du référentiel américain du management. Par une sorte d'effet *boomerang*, l'Etat serait devenu la cible prioritaire d'un mouvement de « modernisation » et de « managérialisation » (voir aussi Chanlat, 2000, 2003a,b) dont il aurait été un lointain initiateur (Djelic, 2004).

¹⁹ Ce paragraphe reprend et approfondit l'article suivant : Bruna Maria-Giuseppina, 2011a, « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité », *Management et Avenir*, Vol. 3, N°43, pp. 202-225.

Ce bouleversement du système socio-économique aurait esquissé un nouvel ordre international marqué par l'hégémonie de la sphère économique-financière (sur celle socio-politique), l'hégémonie de l'entreprise privée (appréhendée comme modèle d'organisation efficace) et l'hégémonie de la pensée managériale (prétention omni-explicative et omni-applicative du « management moderne », voir Chanlat, 2003a,b ; Emery et Giaque, 2005, voir aussi Chapitre I de la Partie III).

Remontant aux années 1980, la nouvelle vague de diffusion du « managérialisme » états-unien (au sens de Chanlat, 2003a,b) aurait facilité l'importation adaptative, la transposition organisationnelle et l'opérationnalisation managériale de la problématique de la diversité au sein des entreprises françaises. Conformément au processus décrit par Djelic (2004), les entreprises françaises se seraient appropriées les premières la problématique de la « gestion de la diversité » qu'ils auraient progressivement diffusée dans l'enceinte étatique. Néanmoins, un délai d'amorçage de près de deux décennies aurait séparé l'apparition de la thématique du « management de la diversité » aux Etats-Unis et son importation adaptative dans les entreprises hexagonales. Ce qui aurait donné à voir l'importance du contexte institutionnel (et, plus précisément, législatif) dans les processus de transfert interculturel de référentiels managériaux (voir aussi Bruna, 2013d).

L'émergence de la problématique du management de la diversité en France serait ainsi le fait d'un double phénomène d'adaptation anticipatoire des entreprises à un durcissement de la législation antidiscriminatoire et d'adoption adaptative du paradigme anglo-saxon du *diversity management*, grâce à l'investissement stratégique de franges modernisatrices du patronat. Elle relèverait de la jonction de pressions politiques et d'une démarche volontaire (et, néanmoins, intéressée) d'*entrepreneurs pionniers* soucieux d'anticiper et de « négocier » les contraintes, de restaurer l'image de l'entreprise en adoptant une démarche de responsabilité sociale et d'ajuster leurs pratiques aux transformations de l'environnement économique.

La « publicisation » du management de la diversité en France aurait nécessité de la mobilisation de *pionniers de la diversité*, chefs d'entreprises à fort rayonnement national et international, dirigeants et DRH de grands groupes côtés et experts en GRH de leur état, et aurait bénéficié du support d'influents organismes patronaux et professionnels (associations, fondations d'entreprises, *think tanks*) ainsi que du soutien bienveillant des pouvoirs publics.

La mobilisation des *pionniers*, grands entrepreneurs, professionnels de la fonction RH, dont le pas a été vite emboîté par des cabinets de conseil spécialisés (Doytcheva, 2009), aurait favorisé le transfert adaptatif du paradigme de la diversité élaboré par les entreprises américaines dans contexte culturel, politique et législatif hexagonal.

Elle aurait contribué à impulser une dynamique professionnelle de conception, « normalisation » et diffusion d'un nouveau modèle managérial censé « anticiper » et « s'adapter » au durcissement du cadrage législatif et réglementaire antidiscriminatoire, « répondre » aux pressions politico-institutionnel en matière de promotion de l'égalité et de la cohésion sociale et « tirer profit » des multiples « avantages de la diversité » (voir Cornet & Warland, 2008a).

L'importation adaptative de la problématique de la diversité en France aurait nécessité d'une « *managérialisation de la loi* » (au sens d'Edelman et *al.*, 2001), autrement dit une traduction d'« *obligations préexistantes* » (Sabbagh, 2010) en termes de non-discrimination et d'égalité de traitement et des chances en un portefeuille d'initiatives *diversité* (d'effectivité, portée et durabilité variables) présentées comme relevant du volontarisme de l'entreprise.

La mobilisation des *pionniers* apparaissait ainsi comme une réaction à l'égard d'une pression politique enjoignant aux entreprises de « *prendre leurs responsabilités et à mener des actions visant une meilleure intégration sociale et donc professionnelle* » (Cornet & Warland, 2008a : 16) des jeunes issus des quartiers, des minorités visibles et des catégories sociales les plus fréquemment discriminées. Ainsi l'entreprise se voyait-elle appelée à renouer par l'économie avec une fonction d'intégration sociale.

4) Revendication patronale d'un devoir d'inclusion sociale par le travail et développement d'outils de *soft law*

Les *pionniers de la diversité* allaient revendiquer un *devoir d'inclusion sociale par le travail* (Bruna, 2011). Dans leur mobilisation auprès de la communauté patronale et professionnelle, des pouvoirs publics et de la sphère médiatique, ils purent compter sur le soutien d'associations patronales et professionnelles (A.N.D.R.H., Institut Montaigne, IMS Entreprendre pour la Cité, Secrétariat Général de la *Charte de la Diversité*, F.A.C.E., A.F.M.D.). Ces dernières furent rapidement suivies par une foultitude d'experts en GRH (souvent formés et/ou coutumiers des pratiques managériales américaines) et de cabinets de conseils spécialisés qui, adoubés par une expertise parfois autoréférentielle, allaient devenir d'authentiques pourvoyeurs de la rhétorique et du paradigme managérial de la diversité auprès de la communauté professionnelle RH.

Les *pionniers* posèrent dans l'agora politico-médiatique la problématique de la diversité et impulsèrent une dynamique professionnelle en sa faveur. D'où sa progressive constitution en sujet de société, appelé à être débattu et internalisé tant dans les programmes politiques que dans les stratégies et les plans RH des entreprises.

Dans la France de la première moitié des années 2000, les premières plaidoiries pro-diversité allaient s'ériger à l'encontre d'un *déni de diversité* touchant tant le milieu politique que les hautes sphères entrepreneuriales. Incarnant, de manière métonymique, le saisissement de la problématique de la diversité par les hautes sphères patronales françaises, elles paraissaient reposer sur une axiomatique duale :

- d'un côté, la réaffirmation de la mission intégratrice des entreprises, ainsi appelées à réinvestir leur fonction sociale première par la mise en place de programmes d'action à l'encontre des discriminations et de promotion de l'égalité des chances,
- de l'autre, la conviction que les entreprises ne pouvaient prétendre à la performance sans tenir compte de leur environnement social et politique.

Instance privilégiée de socialisation secondaire et, par delà même, de construction identitaire, l'entreprise était ainsi appelée à conjuguer une fonction productive, de nature économique, avec une mission intégratrice, d'estampille sociale (Blivet, 2004 ; Sabeg & Méhaignerie, 2004 ; Sabeg & Charlotin, 2006).

A la lisière de l'« obligatoire » et du « volontaire » (Klarsfeld & Delpuech, 2008), la mise en place de politiques organisationnelles destinées à promouvoir la diversité en entreprise - notamment dans les phases du recrutement, de la gestion de carrière et du management - allait prendre son essor dans la seconde moitié des années 2000 et se généraliser par « dynamique normalisatrice professionnelle » au sein des grandes entreprises privées et publiques.

Le processus d'appropriation et d'institutionnalisation de la problématique de la diversité en France allait, en effet, reposer sur un jeu d'alliance (d'une partie des sphères économiques et politiques) et de domino marqué par des évolutions juridiques à l'échelle européenne et nationale, la création d'organismes administratifs spécifiquement dédiés à la lutte contre le fait discriminatoire, *in primis* la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité (H.A.L.D.E.), le lancement de la *Charte de la Diversité* puis la création du *Label Diversité*. Or, comme le résume Sénac (2012 b : 6), « *l'entremêlement des contributions respectives des acteurs privés et des instances publiques pour la promotion de la diversité éclaire des enjeux de pouvoir au cœur de ces coalitions d'intérêts et/ou de causes* ».

Comme nous l'avons vu précédemment, le durcissement de la législation européenne en matière de lutte contre les discriminations a considérablement renforcé en France l'outillage légal et, plus encore, les mécanismes publics de contrôle en matière d'application de la législation.

Créant l'obligation pour tout Etat membre de l'Union d'inscrire dans son droit national la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement, la directive européenne 2000/43 du 29 Juin 2000 a fortement contribué au renforcement de l'intérêt porté par les pouvoirs publics à l'égard des phénomènes discriminatoires. Autorité administrative française créée par la loi n° 2004-1486 du 30 décembre 2004 (*Journal officiel*, 31 décembre 2004) en transposition de la directive européenne 2000/43 du 29 Juin 2000, la H.A.L.D.E. pouvait se saisir de « *toutes les discriminations, directes ou indirectes, prohibées par la loi ou par un engagement international* ». Son organisation générale et administrative et les procédures applicables étaient régies par le décret n°2005-215 du 4 mars 2005. Instance indépendante compétente sur tout le champ des discriminations, la H.A.L.D.E. était chargée du traitement de réclamations individuelles (saisine directe par le citoyen), d'une activité de conseil, promotion et accompagnement de dispositifs de promotion de l'égalité, à l'échelle nationale comme locale, de l'élaboration de rapports aux pouvoirs publics ainsi que de la coordination et conduite de rapports et de travaux d'étude et de recherche. Prévue par la législation européenne comme vecteur d'opérationnalisation du droit antidiscriminatoire et de mise en œuvre du principe d'égalité de traitement, la fondation de la H.A.L.D.E. allait favoriser l'appropriation de la thématique de la discrimination par l'administration française.

Là où la création de la H.A.L.D.E. relevait d'une dynamique institutionnelle, le lancement en 2004 de la *Charte de la Diversité* par Claude Bébéar et Yazid Sabeg, deux dirigeants d'entreprise, et Laurence Méhaignerie, experte en RH et stratégie auprès de l'Institut Montaigne, portait la marque de l'engagement des *pionniers* dans la dynamique de transfert inter-culturel de la problématique de la diversité.

Promue par l'association d'entreprises *IMS Entreprendre pour la Cité* dont Claude Bébéar est le président-fondateur, la *Charte de la Diversité* est un document d'engagement moral dont la signature atteste de l'implication d'une organisation en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité. Lancée par 40 entreprises pionnières, la plupart issues du secteur tertiaire, elle se plaçait, en tant que charte éthique, dans le registre du déclaratif. Ainsi sa signature n'était ni obligatoire ni juridiquement contraignante.

Néanmoins, si l'on suit Sénac (2012b), l'instauration par la sphère patronale et professionnelle d'instruments de *soft law*, telle la *Charte de la Diversité*, témoignerait d'un rapport de force entre instances publiques et acteurs privés. Et ce, car, comme l'indiquent à juste titre Loneux et Hüet (2009 : 119) : « *la prolifération des écrits types « chartes » et «*

codes de conduite » est une manifestation concrète de l'expansion de la soft law ou « droit mou ». Ces deux termes expriment l'idée qu'il y a une gradation dans la juridicité [...] La soft law serait alors l'expression concrète de la désétatisation de la production du droit en introduisant de nouveaux acteurs dans la production normative ». L'élaboration de la Charte serait symptomatique de la « position de force des entreprises dans la société » (Loneux & Huët, 2009 : 119).

En outre, l'entremêlement de contributions émanant d'acteurs publics et privés dans la conception des politiques de RSE refléterait, selon Cochoy (2007) ; les difficultés des pouvoirs publics, d'une part, à réguler et réglementer un capitalisme de plus en plus financiarisé et mondialisé, de l'autre, à consolider la cohésion sociale. Ainsi, souligne Cochoy (2007 : 91) : *« les pratiques de responsabilité sociale renouvellent la «représentation» de l'économie et du droit : d'une part, elles considèrent les règles (publiques et privées) non comme des obstacles, mais comme autant de ressources avec lesquelles il est possible de jouer ; d'autre part, elles nous montrent qu'en l'absence de règles publiques, les acteurs sont capables d'inventer eux-mêmes les règles dont ils ont besoin »*. Elles donneraient à voir une nouvelle « représentation » de l'économie, marquée par une marginalisation relative du « droit » au profit du développement de formes non-contraignantes de réglementation, de matrice endogène.

Coparticipant d'une dynamique normative (au sens de DiMaggio & Powell, 1983, voir Chapitre I, Partie II), l'élaboration de normes professionnelles en matière de diversité contribuerait ainsi à la régulation sociale. Or, comme le soulignent à juste titre Klarsfeld et Delpuech (2008; voir Chapitre I de la Partie II), en opérant une synthèse de la perspective néo-institutionnaliste développée par DiMaggio et Powell (1983) et de la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1997), il existe des règles légales de fait moins obligatoires que des normes professionnelles apparemment dépourvues de tout caractère coercitif. Ce qui expliquerait l'afflux massif de signataires.

Dans cette perspective, l'élaboration de la *Charte de la Diversité* co-participerait d'un mouvement plus large d'affaiblissement du pouvoir des pouvoirs publics et de renforcement de la capacité (ou de la prétention) autorégulatrice des acteurs privés. Instrument de *soft law*, elle témoignerait de la capacité de coordination sociale des acteurs concernés par la norme.

« Les acteurs non étatiques [...] seraient en mesure de créer et d'imposer par contamination des normes [...]. Certes les normes de la soft law sont protéiformes. Elles n'ont pas les mêmes effets juridiques, mais leur caractéristique commune est d'être le fruit d'une négociation et ce sont donc des espaces de négociation qui suivent une logique interactive et professionnelle ».

Bien que la signature de la *Charte* constitue un acte d'engagement purement déclaratif dépourvu de tout caractère contraignant, elle paraît co-participer d'une démarche de normalisation professionnelle (élaboration de règles organisationnelles, référentiels, procédures) en matière de management de la diversité. Elle se placerait ainsi au fondement de l'engagement pro-diversité

Bien que la *Charte* soit dépourvue de caractère normatif propre, sa signature paraît favorisée par des dynamiques isomorphiques, où se mêlent dimensions coercitives et normatives et tendances mimétiques (au sens de DiMaggio & Powell, 1983 ; voir Chapitre I de la Partie II). En retour, elle contribue à créer de nouvelles contraintes sociales pesant sur l'entreprise, l'invitant à doubler son engagement moral d'un patrimoine de normes, programmes et procédures à même d'en supporter la déclinaison stratégique et d'en guider l'opérationnalisation praxistique.

L'euphémisation des références au droit antidiscriminatoire et la disparation progressive du registre de l'égalité dans la communication institutionnelle des entreprises (Point, 2006 ; Doytcheva, 2009 ; Terramorsi & Peretti, 2009, Bereni, 2009, 2011 ; Bruna, 2011 ; Sénac, 2012 a,b ; Bruna et *al.*, 2013 a, b) refléteraient un rapport de force entre entreprises et pouvoirs publics, jouant en faveur des premières. Le lancement de la *Charte* refléterait ainsi une stratégie des acteurs privés destinée à contrecarrer le pouvoir (et les projets) de l'Etat. Comme le souligne Cochoy (2007), l'élaboration du *soft law* viserait à empêcher l'action publique en la concurrençant sur ses propres terres : en fournissant une forme alternative, et seulement partiellement complémentaire, de régulation du monde des affaires, elle contrecarrerait le pouvoir réglementaire de l'Etat. Dans cette perspective, le lancement de la *Charte* chercherait à dissuader les pouvoirs publics de durcir les mécanismes destinés à contrôler l'application de la législation antidiscriminatoire dans l'enceinte professionnelle. Et ce car, comme on le verra (Chapitres I et II, Partie II), l'enjeu réglementaire réside moins dans l'énonciation normative que dans l'élaboration d'un système de contrôle à même de vérifier la conformation des acteurs aux *règles du jeu* (Reynaud, 1997).

Instrumentum de communication, la ratification de la *Charte* ne relèverait pas moins, soulignent Cailleba et Cuevas (2009 : 366), d'« une véritable prise de conscience collective, nécessité sociale, culturelle et économique ». D'où l'émergence d'une rhétorique professionnelle faisant de la diversité un levier de performance économique.

Texte de la *Charte de la Diversité*

« Favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières est un facteur de progrès pour l'entreprise. Une telle démarche contribue à son efficacité et à la qualité de ses relations sociales. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, en France et dans le reste du monde. La Charte de la diversité adoptée par notre entreprise a pour objet de témoigner de notre engagement, en France, en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de notre organisation. En vertu de cette Charte, nous nous engageons à :

1. Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
2. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.
3. Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.
4. Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.
5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.
6. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats ».

La Charte de la Diversité, ©IMS Entreprendre pour la Cité. Site <http://www.charte-diversite.com/>

Si le développement d'outils de *soft law* dans le cadre des politiques de RSE est censé contrecarrer le pouvoir réglementaire de l'Etat, y compris en « anticipant » des contraintes à venir, « *les autorités publiques, loin d'être en reste, essayent de tourner le jeu des entreprises à leur avantage, dans l'espoir de définir les contours d'une représentation de l'économie où les règles du privé pourraient servir de bases à de futures régulations publiques* » (Cochoy, 2007 : 91).

L'instauration d'un Ministère délégué à la Diversité auprès du Premier ministre, chargé de la Promotion de l'égalité des chances (2005-2007), puis d'un Haut Commissariat à la diversité et à l'égalité des chances (2008-2012) et le lancement concomitant, à l'initiative de l'A.N.D.R.H., d'un outil de certification, remis par l'Agence Française de Normalisation (A.F.N.O.R.) sous l'égide de l'Etat, le *Label Diversité*²⁰, ont contribué à assoir institutionnellement la problématique de la diversité en France.

²⁰ Sur la création du *Label Diversité* se référer aux travaux menés par l'A.N.D.R.H., sous la houlette de Pascal Bernard, Vice-président chargé de la diversité. <http://www.andrh.fr/> Voir aussi Brousillon G.-A, Pierre P., Seurrat A. (2007), « Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France ? », *Management et Avenir*, n°14, pp. 137-149. On renvoie aussi à Djabi (2011).

S'inscrivant en complémentarité, et non pas en rivalité, avec la signature de la *Charte de la Diversité*, le lancement du *Label Diversité* visait à certifier l'implication des entreprises en faveur de la diversité et contre les discriminations. Il cherchait à répondre aux critiques sans cesse croissantes adressées à la *Charte de la Diversité*, jugée par les partenaires sociaux, mais aussi par une partie du monde associatif et de l'opinion publique, trop déclarative et non-contraignante. Un tel processus de labellisation certifie la neutralité et la transparence des procédures RH, notamment à l'échelle du recrutement, de la gestion de carrière, du management, et de la « sincérité » de la politique générale de l'entreprise en matière de réalisation de l'égalité de traitement et de stimulation de l'égalité des chances.

Le *Label* est remis, à l'issue d'une démarche d'auto-évaluation et d'audit, par l'A.F.N.O.R. et son Comité d'attribution (organisme paritaire comprenant des représentants des employeurs - dont l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines, des salariés - syndicats - et des pouvoirs publics ainsi que des personnalités qualifiées avec voix consultative). Il est placé sous l'égide de l'Etat. Il certifie, selon un cahier des charges très précis, l'engagement d'une entreprise en faveur de la lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité. Répondant à un cahier des charges contraignant décliné selon trois catégories d'organisations (grandes entreprises ; TPE-PME - 50 salariés- ; fonction publique nationale et territoriale), la labellisation s'inscrit dans un processus d'audit et de certification.

Qu'est-ce le *Label Diversité* ?

- a) Une labellisation extra-financière remise par l'agence spécialisée A.F.N.O.R. et son comité partenarial d'attribution (dont l'A.N.D.R.H.), sous l'égide de l'Etat ;
- b) Un dispositif s'adressant à des entreprises déjà fortement impliquées dans la lutte anti-discriminations et pro-diversité, s'inscrivant en complémentarité avec la signature de la *Charte de la Diversité* ;
- c) Une étape décisive pour asseoir une politique *diversité* dans une perspective de longue durée et de performance économique ;
- d) Une certification de l'engagement d'une organisation dans la lutte anti-discriminations et pro-diversité ;
- e) Un dispositif de notation extra-financière sis sur un cahier des charges très précis décliné en 3 catégories d'organisations (P.M.E.-T.P.E., Grandes entreprises, fonction publique).

Comme le soulignent Djabi (2011), l'ORSE (2011) et Djabi & Savignac (2012), elle nécessite de l'investissement des principales parties prenantes internes de l'entreprise. Ni automatique ni définitive, l'obtention du *Label Diversité* constitue un levier de valorisation de l'implication *diversité* d'une entreprise et un *input* à renforcer sa démarche pro-diversité, en accroissant sa cohérence et sa transversalité.

Critères d'attribution du *Label Diversité* aux Entreprises de +50 de salariés

Domaine 1 : ETAT DES LIEUX DE LA DIVERSITE DANS L'ORGANISME

- 1.1- Etat des dispositifs existants
- 1.2- Diagnostic effectué sur l'ensemble des critères de discrimination répertoriés
- 1.3- Analyse des risques de discrimination

Domaine 2 : POLITIQUE *DIVERSITE* : DEFINITION ET MISE EN ŒUVRE

- 2.1- Formalisation de l'engagement de la direction
- 2.2- Définition d'une politique *diversité*
- 2.3- Responsabilités, autorités et instances dédiées
- 2.4- Implication des partenaires sociaux, à défaut des salariés
- 2.5- Elaboration et promotion des plans d'actions
- 2.6- Mise à disposition des ressources nécessaires
- 2.7- Mise en œuvre et suivi des plans d'actions par la direction

Domaine 3 : COMMUNICATION INTERNE, INFORMATION, SENSIBILISATION, FORMATION

- 3.1- Communication générale
- 3.2- Information ou sensibilisation de l'ensemble du personnel sur la diversité, sur la prévention des discriminations, sur la lutte contre les stéréotypes et les préjugés
- 3.3- Formation des personnes impliquées dans les activités impactées par la politique diversité

Domaine 4 : PRISE EN COMPTE DE LA DIVERSITE DANS LES ACTIVITES DE L'ORGANISME

- 4.1- Recrutement
- 4.2- Accueil et intégration
- 4.3- Gestion des carrières
- 4.4- Formation
- 4.5- Communication externe
- 4.6- Partenariat avec les acteurs territoriaux
- 4.7- Relations avec les fournisseurs
- 4.8- Relations clients et usagers

Domaine 5 : EVALUATION ET AXES D'AMELIORATION DE LA POLITIQUE *DIVERSITE*

- 5.1- Mesure
- 5.2- Analyse et évaluation
- 5.3- Bilan annuel
- 5.4- Suivi des actions d'amélioration
- 5.5- Traçabilité

© AFNOR Certifications.

Site: <http://www.afnor.org/content/download/17856/133900/version/4/file/AFNOR-Certification-Label-Diversite-Cdc.pdf>

Aux côtés des créations institutionnelles du Ministère délégué puis du Haut Commissariat à la Diversité et à l'Egalité des Chances et à la mise en place du *Label Diversité*, la remise de plusieurs rapports à l'adresse des plus hautes autorités de l'Etat a contribué à asseoir la *question de la diversité* dans l'agora politico-médiatique hexagonale. Ces rapports portaient sur la diversité dans l'enseignement supérieur et la recherche (Rapport Wieviorka) et sur la pertinence de faire figurer la diversité au sein de la Constitution (Rapport Veil).

Signifiant un réinvestissement par la sphère économique de sa fonction sociale d'intégration, la plaidoirie en faveur de la promotion de la diversité en entreprise allait relever d'une « *stratégie de réappropriation du droit conforme aux règles du marché est prégnante dans le domaine de la gestion de la diversité* » (Sénac-Slawinski, 2012 :1). De surcroît, les *pionniers* allaient dénoncer les externalités positives de programmes incitatifs de l'équité sur la cohésion sociale et la crédibilité et donc la stabilité de l'édifice institutionnel républicain. La diversité allait apparaître comme « *un discours fondamentalement dépolitisant : son institutionnalisation condui[san]t généralement à refouler le répertoire conflictuel de l'anti-discrimination, à occulter en dernière instance la question ethno-raciale, et à gommer les rapports de pouvoir entre les groupes majoritaires et minoritaires* » (Bereni & Jaunait, 2009 :10).

L'émergence de la problématique de la diversité allait inspirer la conception, plus que la mise en œuvre, d'un nouveau modèle de gestion conjuguant un respect renforcé de la législation antidiscriminatoire et la mise en œuvre de politiques proactives de l'égalité des chances (Sabeg & Charlotin, 2006 ; Peretti, 2007 : 25 ; Laufer, 2007 : 25-51 ; Cornet et *al.*, 2008).

Cherchant à assurer une meilleure représentation de la diversité du corps social français au sein de l'entreprise tout en veillant à son unité organique, les leaders pro-diversité allaient tenter à édifier l'entreprise « aux couleurs de la France » et au *parfum de la performance*.

Initiative patronale unilatérale peu versée dans le paritarisme, le lancement des premières politiques de diversité (inaugurés par la formulation d'engagements discursifs pro-diversité) s'est heurté à l'indifférence, voire même à la résistance, des sphères syndicales. Ce qui est reductible tant à leur difficulté d'approprier un référentiel laissant peu de place aux notions traditionnelles d'égalité et de non-discrimination qu'à leur aversion à l'égard des tendances, à la fois individualistes et communautaristes, dont la notion de diversité se voyait affublée.

Là où « *l'essor de la thématique de la diversité s'est opéré, depuis le milieu des années 2000, à l'initiative des milieux dirigeants [...] on peut dire que les syndicats ont été tenus à l'écart de la construction des discours et dispositifs associés à cette thématique. Ils n'ont pas été associés à la fabrication de la Charte de la diversité en 2004, et ils n'ont eu qu'un rôle marginal dans l'élaboration du label diversité en 2008* » (Bereni, 2011 : 15).

Perçue comme une importation du modèle états-unien (en réalité révolu) des quotas, la promotion de la diversité aurait été perçue, par les syndicats, comme allogène à la culture française. Ainsi, en dépit de la campagne de communication lancée par le M.E.D.E.F. en 2006 autour du premier accord national interprofessionnel sur la diversité, Bereni (2011) remarque que fort peu d'accords de branches ont été signés dans le sillage. Présenté comme le versant équitable du *new management*, dont il partagerait néanmoins les présupposés individualistes (voir Chapitre III, Partie II), le management de la diversité aurait été appréhendé, de par sa focalisation sur l'individu, comme une attaque à l'encontre de la perspective collective (catégorielle) défendue par le syndicalisme. Rejeté par une partie de la classe intellectuelle française, la diversité aurait été perçue comme rivale ou antinomique à l'égalité (voir à ce propos, Ben Michaels, 2009).

Outre à relever de stratégies de positionnement et de préservation vocationnelle et donc identitaire du syndicaliste (voir Partie II), la méfiance des organisations représentatives du personnel à l'égard de la diversité tiendrait aux présupposés idéologiques afférents à une catégorie « *dont le sens, défini par les élites des entreprises, s'est éloigné de la dimension de justice sociale. [Ainsi les syndicats préfèrent-ils] parler de « discrimination » ou d'« égalité », plutôt que de diversité* » (Bereni, 2009 :15).

Au travers d'un processus d'« *endogénéisation de la contrainte* », la rhétorique développée par les *pionniers de la diversité* allait « transformer » une « obligation légale » (non discrimination / égalité de traitement, voire égalité des chances) en un levier de repositionnement stratégique de l'entreprise (Bruna, 2012a ; voir Chapitre I, Partie II). L'importation de la thématique de la diversité aurait ainsi coïncidé avec une réévaluation patronale du rôle de l'entreprise comme espace privilégié où se joue, par l'économie, une partie du rituel républicain d'intégration.

Investissant le chantier de la diversité « sans droit ni obligation » (Junter & Sénac-Slawinski, 2010), certaines franges « modernisatrices » du patronat français, guidée par Bébéar et Sabeg, auraient favorisé le transfert en France d'une rhétorique managériale faisant de la promotion de la diversité un levier de stimulation de la performance.

Refusant d'opposer impératif éthique, injonction juridico-politique et intérêt économique, des leaders patronaux mais aussi des Institutions, telle la Commission Européenne (2005 ; 2008), avaient, en effet, favorisé un glissement argumentatif du juridique et de l'éthique vers la *logique des affaires*. Ainsi, comme l'indiquait Claude Bébéar dans son rapport au Premier Ministre de l'époque, Jean-Pierre Raffarin : « *révoltante sur le plan de l'éthique et de la morale, la discrimination des minorités visibles en entreprise est aberrante sur le plan économique. C'est pourquoi lutter contre la discrimination en entreprise n'est pas affaire de compassion mais plutôt d'intérêts bien compris* » (Bébéar, 2004 : 17).

Construire une entreprise « aux couleurs de la France » impliquait de mettre en résonance ses stratégies RH de recrutement et de déroulement de carrière avec les principes républicains d'équité. Cela invitait à concevoir l'équitable représentation des différents groupes sociaux dans les organisations privées et publiques comme un levier de performance globale et intra-organisationnelle.

D'impératif éthique porté par les hautes sphères patronales à exigence socio-économique internalisée par l'entreprise, la diversité allait être appropriée par l'opinion publique et érigée en norme de jugement. C'est néanmoins dans le dépassement (au sens hégélien du mot) de la seule matrice éthico-juridique que se serait jouée l'institutionnalisation de la problématique de la diversité. Là où, au fil des trente dernières années, la France a bâti, par sédimentations successives, un patrimoine juridique antidiscriminatoire d'une rare richesse et complexité, l'introduction de politiques *diversité* aurait marqué le dépassement de la « question française de la discrimination » ainsi que la dissolution (Laufer, 2009 ; Cornet & Warland, 2008 a) de la thématique de l'égalité professionnelle dans la communication des entreprises et, plus largement, dans la parole publique.

Inscrivant la promotion de la diversité dans le *continuum* de la lutte contre les discriminations, les *pionniers de la diversité* ont cherché à restituer aux organisations professionnelles leur fonction d'intégration première par le travail. Ce qui ne serait pas sans satisfaire à une visée de repositionnement de l'entreprise dans son environnement et re-légitimation et à l'égard de ses parties prenantes internes et externes (voir Chapitre I de la Partie II).

Cela faisant, la mobilisation des *pionniers* aurait contribué à l'euphémisation (Doytcheva, 2009), voire à la disparition symbolique (Bruna et *al.*, a,b) de la perspective de la lutte contre les discriminations dans la communication des entreprises (Bereni, 2011 ; Laufer, 2009), désormais surclassée par la rhétorique de la diversité.

Se plaçant à la lisière du juridique (lutte contre les discriminations et les inégalités de traitement), du politique (mise en place des conditions propices à la réalisation de l'égalité des chances entre tous les citoyens), du sociétal (impératif de cohésion sociale) et de l'économique (amélioration de la performance des équipes), la problématique de la diversité allait permettre le réinvestissement (au moins à l'échelle discursive) de la mission d'intégration sociale par le travail (Bruna, 2011a ; Peretti, 2007, 2012) incombant aux entreprises.

Conclusion

Ce Chapitre a été consacré à l'exploration du processus d'*importation adaptative* de la problématique de la diversité dans les entreprises françaises dans la seconde moitié des années 2000. Ce mouvement d'*adoption adaptative* du paradigme américain de la diversité paraît s'inscrire à la confluence d'évolutions politico-institutionnelles, induites par un durcissement de la législation européenne en matière de non-discrimination et de mise en œuvre du principe d'égalité de traitement, ainsi que par la mobilisation de *pionniers de la diversité* issus de franges « modernisatrices » du patronat français.

Cette mobilisation aurait favorisé la marginalisation de la problématique de la non-discrimination dans la communication institutionnelle des organisations ainsi que la dissémination de thématique du « management de la diversité », réputée à la fois plus neutre et moins contraignante. L'appropriation adaptative du paradigme américain du *diversity management* par une partie de l'élite patronale hexagonale aurait contribué à sa transposition organisationnelle et son opérationnalisation managériale au travers d'une dynamique de « managérialisation » et d'interprétation sélective du droit antidiscriminatoire français. La dissémination professionnelle de la problématique de la diversité aurait facilité la conception et la mise en place de politiques de diversité au sein des grandes entreprises françaises.

C'est pourquoi nous consacrerons le Chapitre III de cette Partie I de la thèse à l'analyse des piliers (discursif, normatif et procédural, praxistique) et des logiques inspiratrices des politiques de diversité déployées au sein des grandes entreprises françaises dans la seconde moitié des années 2000.

Le Chapitre IV abordera, quant à lui, les principaux chantiers des politiques de diversité (marketing et politique commerciale, GRH, management d'équipes de conception, management général des ressources humaines, relation fournisseurs) que nous étudierons en articulant perspective théorique et focalisation sur le cas de figure français.

Chapitre III

Piliers et logiques inspiratrices des politiques *diversité* dans les entreprises françaises

Introduction

Ce Chapitre III se penchera sur les piliers discursifs, normatifs (programmatiques et procéduraux) et praxistiques qui co-participent à la définition des politiques de diversité introduites, depuis la seconde moitié des années 2000, dans de grandes entreprises hexagonales. Irréductible à l'« effet de mode » (Barth, 2007), la mise en place d'une politique de diversité dépend de l'alliage d'engagements symboliques, d'actes organisationnels de type normatif (règles du jeu et, par déclinaison, programmes et procédures) et de pratiques (tantôt prescrites, tantôt émergent de manière autonome sur le terrain). Ainsi, nous apprécierons la « *transformativité* » d'une politique de diversité à l'aune de sa capacité à dépasser l'antinomie entre discours et pratiques au travers d'une articulation accomplie de moments discursifs, normatifs et praxistiques.

Dans un second temps, nous nous pencherons sur les logiques inspiratrices (sociétales et économiques) ayant présidé à la mise en place de politiques de diversité au sein des grandes entreprises françaises dans la seconde moitié des années 2000.

Là où les logiques « économiques » renvoient à une recherche d'efficacité, d'efficience, à une tentative d'évitement des risques judiciaires, financiers et « réputationnels » et d'amélioration du capital-image de l'entreprise, les logiques « sociales » se rapportent aux « devoirs éthiques » d'inclusion sociale par le travail, à une démarche de responsabilisation sociale et sociétale et à une tentative de restituer la diversité de la société au sein de l'entreprise.

Nous nous pencherons, *in fine*, sur l'enchevêtrement et l'articulation des logiques inspiratrices économiques et sociales ainsi que sur la coprésence de dimensions « obligatoires » et « volontaires » dans le portage de politiques de diversité dans les entreprises françaises.

I. Les politiques de diversité en entreprise comme articulation de piliers discursif, normatif et procédural, praxistique²¹

Comme le soulignent à juste titre Pérugien & Barth (2011 : 2), « *la France a connu un bouleversement conséquent voici maintenant une décennie au regard du développement des politiques dites de « gestion de la diversité ». Hier dépourvu de légitimité et relégué au statut de fonction annexe des RH, le management de la diversité [...] occupe aujourd'hui une fonction stratégique transversale au sein de l'organisation. C'est dans ce contexte que le panorama des pratiques en faveur de la diversité, de l'égalité des chances et de la lutte contre les discriminations au travail s'est déployé et a progressivement occupé une place centrale, tant dans l'univers gestionnaire que sur la scène politico-médiatique française* ».

C'est pourquoi la conception et la déclinaison de politiques de gestion de la diversité en entreprise a nécessité l'articulation de trois piliers fondamentaux de nature discursive, normative et procédurale et praxistique.

4) Les dimensions discursives d'engagement

Comme nous le verrons dans le Chapitre V de cette Partie et dans le Chapitre I de la Partie II, le point de départ la plupart des politiques de diversité mises en œuvre au sein des entreprises françaises, à partir du tournant des années 2005/2006, réside dans un geste symbolique du dirigeant. Dans ce cadre, la signature de la *Charte de la Diversité*, charte éthique dépourvue de toute dimension contraignante et contractuelle, a constitué le baptême symbolique de la plupart des démarches *diversité* des entreprises hexagonales. Sa signature atteste, en effet, de la « volonté d'implication » d'une organisation en matière de prévention des discriminations et promotion de l'égalité. Elle ne témoigne nullement de l'effectivité de son implication pro-diversité ou de la concrétude de sa démarche.

Se plaçant à la lisière de la communication interne et externe, la ratification de la *Charte* relève de la seule compétence du dirigeant. Acte symbolique, elle constitue souvent un préalable à des actes de gestion (conception de normes, programmes et procédures et mises en œuvre de pratiques) destinés à prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité en entreprise. Renvoyant au volet discursif d'une politique de diversité, elle peut constituer une introduction à une redéfinition normative, programmatique et procédurale et à une refonte praxistique.

²¹ Je remercie très chaleureusement le Prof. Annie Cornet pour m'avoir suggéré de définir une politique de diversité comme l'articulation de volets discursifs, normatifs (renvoyant tant aux normes *diversité* proprement dites qu'à leurs déclinaisons programmatiques et procédurales) et praxistiques (englobant à la fois les « pratiques prescrites », les « pratiques encadrées » et les « pratiques autonomes » émergeant sur le terrain).

Instrumentum à la forte charge symbolique, la signature de la *Charte* constitue à la fois un acte de communication et un préliminaire à la mise en place d'une nouvelle pratique de gestion de la diversité.

Reflétant le rapport de force entre la société et l'entreprise ou, pour le dire autrement, entre le politique et l'économique, l'introduction d'instruments de *soft law* en matière de promotion de la diversité (chartes éthiques, Charte de la Diversité, à moindre mesure, Label) s'insère dans une démarche d'officialisation « non-contraignante » de l'engagement *diversité* de l'entreprise. Si la *Charte* s'inscrit dans l'aréopage, particulièrement éclaté, d'instruments de *soft law* destinés à promouvoir la diversité, son essor et sa dissémination rapide au sein des sphères patronales et professionnelles témoignent de l'activité mobilisatrices des *pionniers de la diversité* afin d'instituer la thématique de la diversité en France, tout en faisant d'elle un levier de repositionnement stratégique de l'entreprise. Dans cette perspective, l'élaboration de la *Charte* ne devait pas constituer une fin en soi, confinant la « question de la diversité » aux confins de la marginalité et de la superficialité organisationnelles. *A contrario*, elle devait constituer un *input* vers l'appropriation organisationnelle de la thématique de la diversité. Sa ratification devait ainsi relever d'un acte symbolique à la double connotation performative et transformative (voir Partie II). Dans cette perspective, sa signature était pensée comme le commencement d'une démarche pro-diversité appelée à associer, aux côtés du pilier discursif, des piliers normatifs et praxistiques dont dépendraient la concrétude et l'effectivité organisationnelles de la politique.

Complémentaire d'une démarche de « managérialisation » du droit, le développement d'instruments de *soft law* aurait contribué à inscrire la promotion de la diversité dans une démarche d'élaboration normative, de programmation stratégique et de refonte processuelle. Reposant sur une dynamique professionnelle, il en aurait constitué le préalable à l'opérationnalisation et à la traduction praxistique.

Bien que relevant du registre de l'engagement discursif, la signature de la *Charte*, en tant qu'acte symbolique à forte dimension communicationnelle, serait un des préalables à la déclinaison stratégique, puis à l'opérationnalisation, de la politique *diversité*.

Relevant d'une démarche de légitimation, à forte connotation *cognitive* (au sens de Suchman, 1995 ; voir Chapitre I de la Partie II), elle refléterait les pressions sociales pesant sur l'entreprise (conformation au droit, accroissement de sa performance, responsabilisation sociale de ses pratiques, implication en faveur de l'intégration sociale).

Prolégomènes à une (ré)élaboration normative, programmatique et procédurale, conditionnant à son tour un renouveau des pratiques managériales, l'élaboration de *soft law* a participé à la dissémination, dans les sphères professionnelles et patronales, de la problématique de la diversité. Elle aurait soutenu une dynamique professionnelle ayant favorisé la diffusion et la « normalisation » (structuration, homogénéisation, standardisation) des politiques de diversité (Point, 2006 ; Doytcheva, 2009 ; Terramorsi & Peretti, 2009, Bereni, 2009, 2011 ; Bruna, 2011 ; Sénac, 2012 a,b ; Bruna et *al.*, 2013 a, b). Autrement dit, à l'élaboration, rationalisation et dissémination de « normes » (principes d'action), programmes-cadres et procédures communes présidant à la conception et au déploiement en France des *diversity policies*.

Néanmoins, là où l'engagement discursif du dirigeant se place, souvent, en prolégomènes d'action, le baptême organisationnel des politiques de diversité réside dans la définition de nouvelles règles organisationnelles élaborées au regard de l'objectif de reconnaissance et promotion de la diversité.

L'activité normative comprendrait à la fois l'élaboration de nouvelles « normes de gestion » (*in primis* en matière de GRH et de management) et la définition des lignes directrices (objectifs stratégiques, publics cibles, principes réglementaires) de la politique *diversité*. Elle constituerait le préalable à la refonte et/ou à l'enrichissement des programmes et procédures organisationnelles entourant les divers chantiers de la diversité - du recrutement à la gestion de carrière, du management d'équipe au marketing, de la politique commerciale à la relation-fournisseurs - (voir Chapitre IV de cette Partie). Elle nécessiterait d'un investissement organisationnel en termes matériels et humains (création d'un équipe *diversité ad hoc* et/ou d'un réseau dédié de collaborateurs ; voir Chapitre V de la Partie I et surtout les Chapitres II et III des Parties II).

Aux côtés d'une intense activité communicationnelle (signature de chartes et textes d'engagements, discours des dirigeants, communication institutionnelle interne et externe, campagnes de communication ...), le pilier discursif d'une politique de diversité inclurait les dimensions informationnelles et, selon Dobbin (2009) les volets formatifs (sensibilisation et *training* pro-diversité des collaborateurs).

5) Les dimensions normatives, programmatiques et procédurales

Permettant d'échapper à « l'effet de mode » et au soupçon de superficialité (Barth, 2007a), la refonte normative inhérente au portage d'une politique de diversité vise une évolution des mécanismes de fonctionnement de l'entreprise et d'organisation du travail. Elle est induite par l'affirmation d'un nouvel objectif de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité (de traitement et des chances) dans le champ de l'entreprise.

Comme on le verra dans le Chapitre II de la Partie I, elle revêt un caractère stratégique en ce qu'elle implique une (re)définition potentielle des *règles du jeu* (au sens de Reynaud, 1997) et, en conséquence, une évolution des stratégies et des jeux des acteurs, des rapports de pouvoir et des équilibres intra-organisationnels. Elle s'inscrit dans une dynamique sociale, à la fois stratégique (au sens de Crozier & Friedberg, 1977) et processuelle (Alter, 2005), au cœur de laquelle se placent des processus régulatoires (Reynaud, 1997 ; Alter, 2005 ; Lazega, 2003) et des démarches d'apprentissage collectif (dépassement des « controverses normatives », au sens de Lazega et *al.*, 2008).

Le volet normatif d'une politique de diversité comporte deux dimensions inextricablement liées. La première renvoie à une « réélaboration normative » passant par la « neutralisation » des règles organisationnelles (et, notamment, managériales), la « sécurisation » et l'« optimisation » des *process* RH/management. Elle se place au fondement de démarches « préventives » et « réactives » orientées vers la réalisation de l'égalité de traitement (« neutralisation » et « objectivation » des démarches de recrutement et de gestion de carrière, adoption d'une « approche intégrée de l'égalité » au sens de Cornet, 2002 et Cornet & Warland, 2008). Or, comme nous l'avons indiqué précédemment, la « managérialisation » du droit antidiscriminatoire a coïncidé, d'une part, avec une « disparition symbolique » de la thématique de l'égalité dans le discours des entreprises et, de l'autre, avec une limitation (tendancielle) du champ de la diversité à ses seules dimensions communicationnelles et managériales. La « réduction managériale » de la problématique de la diversité a induit une redéfinition normative centrée, jusqu'à la fin des années 2000, sur les seules dimensions managériales. Ce qui a impliqué une élaboration programmatique (programmes stratégiques) axée autour des dimensions du recrutement et de la gestion de carrière (transparence à l'information et facilitation de son accès, refonte des grilles de recrutement, évaluation du « potentiel » et de la « performance », « neutralisation » des procédures de recrutement...).

Le second volet (« enrichissement normatif ») se donne à voir dans l'élaboration d'un patrimoine de normes, de programmes et dispositifs spécifiques, touchant notamment au domaine du recrutement et du management, mais aussi au champ de la communication, de la relation-client, des achats.

Il se place au fondement d'une démarche « proactive » de promotion de l'égalité des chances (plans d'actions positives pro-diversité dans les champs formatifs et communicationnels, dans le recrutement et la gestion de carrière ; et cela, dans une perspective restitutive d'équité, Rawls, 1987).

Plus globalement, le volet normatif renvoie à une démarche de « normalisation professionnelle » (voir DiMaggio & Powell, 1983, voir Chapitre I de la Partie II) reposant sur la captation de la problématique de la diversité par une élite « modernisatrice » du patronat hexagonal et sa dissémination dans le monde des affaires. Celui-ci allie une dynamique d'enrichissement normatif et une démarche de réélaboration normative. L'enrichissement normatif (mais aussi programmatique et processuel) renvoie à l'enrichissement du patrimoine réglementaire d'une entreprise par un corpus de normes spécifiques présidant à la conception de plans d'actions stratégiques *diversité* et/ou encadrant le déploiement de programmes et dispositifs de promotion de l'égalité des chances. La « réélaboration normative » touche, quant à elle, à la révision du patrimoine de normes et *process* RH/management d'une entreprise dans une perspective de prévention des discriminations et de poursuite d'une égalité de traitement. Comme nous le verrons dans les Chapitres III et IV de la Partie II, la réélaboration normative ne saurait concerner la seule révision des règles organisationnelles : elle ambitionne une refonte globale du patrimoine normatif de l'entreprise et derrière cela, une remise en cause de ses « croyances organisationnelles » sous-jacentes (Alter, 2006). Elle a, néanmoins, vocation à toucher plus largement, au patrimoine normatif de l'organisation, autrement dit, aux principes inspireurs de ses démarches gestionnaires. Et cela, ce qui induirait *de facto* une refonte globale du management (Chanlat, 1990, 2000).

Or, comme nous l'analyserons dans les Chapitres III et IV de la Partie II, l'un des problèmes essentiels posés par le portage d'une politique de diversité renvoie à la tendance, empiriquement observée (voir Enq.Expl.Princ. ; Enq.Expl.Compl.Qual. ; Enq.Expl.Compl.Entr.), à l'émergence de « controverses normatives » (au sens de Lazega et al., 2008) relatives à l'identification et à la hiérarchisation des normes *diversité*. Derrière l'inflation et l'hétérogénéité de règles organisationnelles (au sens de Reynaud, 1997) induites par l'entremêlement de processus d'« enrichissement normatif » et de « réélaboration normative », se cache un risque d'éclatement normatif de la politique *diversité*. Ce dernier est d'autant plus marqué que le périmètre de la politique est élargi (et sans cesse renégocié), que les niveaux d'application des programmes *diversité* (équipes siège du Groupe, équipes des sièges des filiales, directions et unités territoriales...) et les chantiers organisationnels potentiellement concernés par la politique sont multiples.

De là l'importance des dynamiques régulatrices, et notamment du processus d'institutionnalisation (au sens d'Alter, 2005 ; voir aussi Lazega & Mounier, 2007 ; Lazega et al., 2008) dans le portage d'une politique de diversité. Les dynamiques régulatrices visent, en effet, l'identification des normes prioritaires, la standardisation des programmes (dans le temps et dans l'espace – zones géographiques et niveaux organisationnels -) et la normalisation des référentiels méthodologiques en matière de diversité (voir Chapitres III et IV de la Partie II). Dans ce cadre, la tendance observée à une « réduction managériale » de la diversité peut être interprétée comme une tentative de limiter les conflits normatifs en définissant les objectifs stratégiques prioritaires et en restreignant le champ de la diversité.

Cette appréhension restrictive du périmètre (et des chantiers organisationnels) de la politique *diversité* affecte non seulement la dynamique d'« enrichissement normatif » mais aussi le processus de « réélaboration normative ». Or, comme le souligne Sénac (2012b) en suivant Cochoy (2007), cette « activité normative professionnelle » peut constituer une tentative de contrecarrer le pouvoir de l'Etat et traduirait une « *désétatisation de la production du droit* ». (Loneux & Hüet, 2009 : 119). Comme nous l'analyserons dans le Chapitre I de la Partie II, la définition de normes professionnelles présidant à la conception et au déploiement de politiques *diversité* peut refléter une nouvelle « représentation » de l'économie, marquée par une marginalisation du registre de l'« obligatoire ». Elle semble s'appuyer sur un double mouvement de « managérialisation de la loi » et d'élaboration d'instruments de *soft law* qui allait contribuer d'une part à l'euphémisation des références au domaine législatif dans la communication institutionnelle de l'entreprise et de l'autre à une opérationnalisation sélective (et échelonnée) des politiques de diversité (se référer, pour un aperçu, au Chapitre V de cette Partie). Contribuant à la déclinaison programmatique et procédurale des politiques *diversité*, cette appréhension restrictive semble se placer au fondement de leur opérationnalisation et constitue la *conditio* de leur concrétisation praxistique.

6) Les dimensions praxistiques : pratiques plurielles et désarticulées des acteurs

Comme nous le verrons dans la Partie II, l'élaboration de normes, programmes et procédures destinées à prévenir les discriminations et promouvoir la diversité constitue un volet nécessaire, mais non suffisant, de la politique *diversité* d'une entreprise. Elle contribue, en effet, à la traduction stratégique et programmatique de l'engagement *diversité* de la direction (plans d'action stratégiques et programmes) ainsi qu'à son opérationnalisation (plans d'action opérationnels, procédures, référentiels méthodologiques...).

Le volet normatif de la politique *diversité* ne serait, néanmoins, rien en l'absence de la mise en œuvre de la politique sur les territoires et dans les divers secteurs d'activité de l'entreprise, et de sa déclinaison praxistiques. Dans ce cadre, le pilier praxistique d'une politique de diversité englobe, dans notre perspective :

- les « pratiques encadrées » reductibles à la mise en œuvre de dispositifs *ad hoc* pro-diversité,
- les « pratiques prescrites » induites par la conformation des acteurs (et *in primis* du corps managérial de l'entreprise) au patrimoine de normes, programmes et procédures « neutralisés, objectivés et socialement responsables » élaboré par l'entreprise (pratiques prescrites),
- les « pratiques autonomes » renvoyant à un patrimoine de pratiques ayant émergé de manière autonome (non-prescrite) et ayant été expérimentées sur le terrain en dehors des cadres définis par la direction et l'équipe *diversité*. Elles englobent un grand nombre d'initiatives prises par des managers de terrain pour face à un patrimoine de contraintes multiples et complexes.

Les « pratiques encadrées » et les « pratiques prescrites » possèdent une nature commune puisqu'elles sont le fruit d'une conformation des acteurs (ici des managers) au patrimoine normatif, programmatique et processuel de l'organisation. Les premières renvoient au processus d'« enrichissement normatif » précédemment défini tandis que les secondes se rapportent aux dimensions de « réélaboration normative ». L'articulation complexe de « pratiques encadrées » (concernant un nombre limité d'acteurs et des publics-cibles spécifiques), de « pratiques prescrites » (interpellant l'ensemble de l'encadrement, avec une attention particulière pour les volets RH/management) et de « pratiques autonomes » donne lieu à une effervescence de pratiques, rimant avec hétérogénéité praxistique.

L'exploration de la dimension praxistique invite à envisager la possible antériorité (ou, du moins, autonomie) de pratiques managériales responsables à l'égard du lancement de politiques RSE proprement dites. Cela pose la question de la capacité de l'organisation à reconnaître et « labelliser » des « pratiques autonomes » ayant émergé de manière propre (non directement issues des programmes anti-discriminations et des dispositifs pro-diversité) et néanmoins convergentes du point de vue de leur orientation et de leur finalité.

Cela invite à dépasser l'étude de la réception d'une politique de diversité pour en investiguer l'appropriation par ses principaux acteurs-clés (*promoteurs* de la politique, comme l'équipe *diversité* et ses correspondants fonctionnels régionaux ou sectoriels) et pour interroger les modalités d'adhésion et de participation du corps managérial (inclusif du management intermédiaire) à la démarche *diversité* d'une entreprise. Investiguer la dimension praxistique d'une politique de diversité appelle, en outre, à questionner les possibles tensions, conflits et contradictions entre « pratiques encadrées », « pratiques prescrites », « pratiques autonomes »²².

Irréductible aux champs des « pratiques encadrées » (mise en œuvre de plans d'action et dispositifs *ad hoc* en faveur de l'égalité des chances) et des « pratiques prescrites » (conformation des managers au corpus « neutralisé », « sécurisé » et « optimisé » de règles, programmes et procédures organisationnels), la dimension praxistique d'une politique de diversité dépendrait, en dernier ressort, de son appropriation et de son implémentation managériales.

Or, la mise en œuvre d'une politique de diversité demeure inscrite dans une dynamique sociale : loin de s'attirer automatiquement les faveurs des principales parties prenantes, elle est souvent accueillie avec suspicion voire avec scepticisme et donne parfois lieu à des heurts et des phénomènes de résistance organisationnelle. Et ce car, comme nous l'analyserons dans le Chapitre V de cette Partie I et tout au long de la Partie II, le déploiement d'une politique de diversité peut être appréhendé sous le prisme du changement organisationnel dès lors qu'elle va au-delà des discours et des engagements éthiques, qu'elle se concrétise dans une réélaboration normative, une activité programmatique et procédurale et qu'elle donne lieu à une redirection, à un enrichissement voire même à une refonte, des pratiques managériales.

²² Ces perspectives de recherche sont Interroger les modalités d'adhésion et de participation du corps managérial (inclusif du management intermédiaire) à la démarche *diversité* d'une entreprise et questionner les possibles tensions, conflits et contradictions entre « pratiques encadrées », « pratiques prescrites », « pratiques autonomes » se configurent comme des perspectives de recherche particulièrement stimulantes. Et, d'autant plus qu'elles invitent à dépasser une conception centralisée, *top-down*, et quelque peu bureaucratique du fonctionnement organisationnel. L'investigation de ces pistes de recherche invite, néanmoins, de se pencher sur une politique *diversité* suffisamment institutionnalisée, intégrée et mature (Lemieux, 2013) pour comporter une déclinaison praxistique significative, notamment à l'échelle des « pratiques prescrites ». Une telle analyse nécessite de la mobilisation d'un outillage méthodologique spécifique, à même d'apprécier, de manière diachronique, les principales pratiques des managers en matière de diversité (avant et après le déploiement de la politique *diversité*), et de mieux saisir la pondération (les pondérations ?), sur le(s) terrain(s), entre « pratiques encadrées », « pratiques prescrites » et « pratiques autonomes ». L'intérêt scientifique de ces pistes de recherche a été évoqué, notamment à l'occasion des *II Rencontres Internationales de la Conduite du Changement* (ESSEC/HEC Montréal/Louvain Business School/IRG) qui se sont déroulées à Paris le 19 septembre 2013, dans un échange avec Mme. Isabelle Vandangeon-Derumez. Si ces questionnements n'ont pas donné lieu à une exploration empirique approfondie dans le cadre de cette thèse, eu égard de sa problématique et de son orientation de recherche, ils feront l'objet de recherches futures.

Visant une refonte des pratiques concrètes en matière de gestion, notamment dans ses volets RH/ management (voir Chapitre IV de cette Partie), la mise en œuvre d'une politique *diversité* nécessite de son appropriation par ses principales parties prenantes, notamment par la fonction RH, l'encadrement supérieur et intermédiaire, le management de proximité et les organisations représentatives du personnel. Elle requiert, en outre, de la sensibilisation, de la conscientisation et d'une adhésion des salariés. D'où la nécessité de mettre en œuvre des démarches de sensibilisation et formation à la diversité des collaborateurs.

Dans cette perspective, la dimension praxistique d'une politique de diversité dépendrait à la fois de la mise en œuvre de programmes et dispositifs *ad hoc* destinés à prévenir les discriminations et à promouvoir la diversité et d'une refonte globale des pratiques managériales dans une perspective de responsabilité sociale et sociétale. Cette dernière tiendrait à l'articulation de pratiques managériales à la fois « prescrites » et « autonomes » et appellerait, en dernier ressort, à une « *refondation du management* » (Chanlat, 2000, 2010), à une « *révolution managériale* » (Peretti, 2012b) serait destinée à placer l'homme au travail (« *la personne humaine du travailleur* » pour reprendre l'expression de Mamou, 2013) au cœur de la perspective. Poursuivant « *une humanisation de la GRH [...] au regard de la RSE* » (Gond, 2013 ; Peretti, 2013), ce « management éthique » (Bruna, 2011d) chercherait à réconcilier l'éthique et l'économique, le souci de l'individuel et l'impératif du collectif.

Comme nous l'indiquerons dans les Chapitres III et IV de la Partie II, la « *transformativité* » d'une démarche *diversité* pourrait être appréciée à l'aune des évolutions du patrimoine discursif et normatif et praxistique de l'organisation au regard de la problématique de la non-discrimination et de la promotion de l'égalité. C'est pourquoi le portage d'une politique *transformative* de diversité ne saurait être appréhendé en dehors d'une dynamique socio-managériale, à la fois stratégique, polyphonique et processuelle (Chapitre V de la Partie II). Cela invite à se pencher sur les mécanismes d'appropriation de la politique de diversité tout autant qu'à interroger les écarts entre les normes prescrites, les programmes et les procédures prévus et les pratiques des acteurs. Il s'agit là, en outre, d'investiguer le patrimoine de pratiques, émergentes ou latentes, mises en œuvre par les acteurs au-delà, à côté ou à l'encontre des normes organisationnelles. Et ce, car une politique de diversité *organisationnellement effective* ne saurait disjoindre dimensions discursives, normatives et praxistiques bien que leur articulation et leur enchevêtrement constituent des points d'achoppement organisationnel et, à ce titre, donnent lieu à des renégociations incessantes.

Ces tensions reflètent, en effet, la contradiction fondamentale inhérente à toute politique *diversité* entre une « politique gadget » entachée de superficialité et marginalité et une « politique *transformative* » à même d'en reconnaître et d'en consacrer organisationnellement le caractère stratégique.

Or, c'est par l'alliage, plus ou moins recherché et accompli, de piliers discursifs, normatifs et praxistiques que se réaliserait le caractère, plus ou moins *transformatif* d'une politique de diversité. C'est pourquoi, dans la poursuite de notre analyse, nous mobiliserons la notion de politique de diversité en lui attribuant le sens d'une politique organisationnelle destinée à prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité au travers d'une articulation, plus ou moins accomplie, de moments discursifs (textes d'engagement, information, communication et formation), de réélaborations normatives, programmatiques et processuelles et de concrétisation praxistiques.

Dans le paragraphe suivant, nous nous pencherons sur les logiques inspiratrices des politiques de diversité déployées dans les organisations française de la seconde moitié des années 2000, en les reconduisant à deux catégories fondamentales : les « logiques économiques » et les « logiques sociales ».

II. A la lisière de l'économique et du social, les logiques inspiratrices des politiques *diversité* en entreprise

Comme nous l'avons indiqué, une politique de diversité en entreprise repose sur trois piliers de nature, respectivement, discursive, normative, processuelle et programmatique et praxistique. Dans cette sous-partie, nous nous intéresserons aux fondements des politiques *diversité* mises en œuvre depuis la seconde moitié des années 2000 dans les entreprises françaises. Nous explorerons leurs deux principales logiques inspiratrices qui s'inscrivent dans une perspective et sociale.

Après en avoir proposé une description synthétique, en nous inspirant de la littérature scientifique, nous nous pencherons sur leur enchevêtrement et leur articulation comme moteur de la conduite d'une politique *diversité*. Puis, nous interrogerons les trois conceptions de l'égalité se plaçant au fondement des politiques de diversité. Nous soulignerons, *in fine*, la coprésence de dimensions « volontaires » et « obligatoires » dans la mise en place d'une politique de diversité en entreprise.

6) Les logiques inspiratrices de matrice économique

L'analyse de la littérature scientifique investiguant l'émergence de politiques de diversité dans les entreprises françaises (Cornet & Delhay, 2006 ; Point, 2007 ; Peretti, 2007, 2012 ; Barth & Falcoz, 2007, 2009 ; Cornet et Warland, 2008a ; Chanlat, 2010 ; Bender et *al.*, 2012) dévoile leur indexation à de multiples logiques d'actions, renvoyant principalement à des préoccupations de matrice économique et sociale.

Si l'on suit Cornet et Warland (2008a), la mise en place de politiques *diversité* dans les entreprises françaises relèverait de deux logiques inspiratrices, l'une de matrice économique renverrait à une recherche conjointe d'efficacité et d'efficience des *process* RH et gestionnaires de l'entreprise et à une réduction des risques (judiciaires, financiers et « réputationnels ») encourus en cas de discrimination avérée, l'autre d'inspiration sociale s'inscrirait dans une dynamique de responsabilisation sociale, sociétale et environnementale et de conformation aux paradigmes cognitifs et culturels dominants.

Selon une logique économique, le déploiement d'une politique *diversité* participerait d'une démarche de sécurisation, neutralisation et optimisation des *process* RH et des pratiques managériales et d'amélioration des pratiques gestionnaires, dans un double souci de performance (articulation d'efficacité et d'efficience, voir Bruna & Chauvet, 2010, 2013) et de réduction des risques.

Dans une perspective économique, le portage d'une politique *diversité* articulerait des « actions induites » par la nécessité de se prémunir à l'égard de risques, judiciaires, financiers et « réputationnels » et d'« initiatives volontaires » dont la mise en œuvre répondrait à des considérations instrumentales de stimulation de la performance. Ainsi est-il ardu de distinguer, au sein des programmes *diversité*, « actions induites » et « actions volontaires » tant la logique économique traverse les frontières de l'« obligatoire » et du « volontaire ». De même, des évolutions législatives récentes, marquent une évolution des frontières du « contraignant » et du « volontaire ». En effet, loin de ne concerner que la prévention des discriminations (programmes de « neutralisation » et « objectivation » des procédures de recrutement, gestion de carrière et management), la sphère de « l'obligatoire » englobe l'atteinte d'objectifs chiffrés, faute de quoi des sanctions financières pourraient être prononcées à l'encontre des entreprises.

De l'obligation de moyens on s'oriente vers une obligation de résultat ; en outre, la charge de la preuve en cas de discrimination tend à être inversée et ce, au profit du plaignant. L'entreprise se voit ainsi poussée à « faire la preuve » de sa bonne foi, au travers du déploiement de programmes de RSE et de diversité destinés à prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité. Dans ce cadre, l'instauration de programmes d'action positive se fait de moins en moins discrétionnaire et de plus en plus volontaire.

De la mise en œuvre d'une égalité de traitement (renforcée dans son caractère contraignant et coercitif grâce au durcissement de la législation européenne et à l'instauration de nouveaux dispositifs administratifs d'accompagnement, de contrôle et de suivi – *in primis* la HALDE -), la sphère de l'« obligatoire » s'étend à l'introduction de dispositifs d'égalité des chances. Comme on le verra successivement, l'élargissement de la conception de l'égalité se place au fondement des démarches de diversité instaurées par les entreprises pour faire face à des pressions institutionnelles, à la fois « coercitives », « normatives » et « culturelles » (registre du « cognitif » selon DiMaggio & Powell, 1983, voir Chapitre I de la Partie II). Ainsi, la réalisation de l'égalité de traitement et des chances relève de considérations instrumentales en termes de réduction des risques (conformation au droit et aux normes professionnelles) et d'une démarche de stimulation de la performance économique et financière.

Si l'on suit Cornet et Warland (2008a: 50-57), les logiques économiques, constitutives du *Business Case de la Diversité* (Landrieux-Kartochian, 2007), reposeraient sur:

- la recherche d'une plus grande efficacité en termes d'atteinte des buts stratégiques de l'organisation (amélioration de la conception et de la production des biens et services),

- le renforcement de l'efficacité des procédures managériales et des *process* RH,
- le respect renforcé de la législation et réglementation nationale et européenne afin de restreindre le risque judiciaire, financier et « réputationnel » induit par l'existence de pratiques discriminatoires et illégitimement inégalitaires au sein de l'entreprise,
- la volonté d'améliorer l'image et de la réputation de l'entreprise, à l'heure où la diversité se fait à la fois *catégorie managériale* et *valeur* de plus en plus appropriée au-delà même de la sphère professionnelle, par la sphère politico-médiatique et l'opinion publique.

Ainsi les logiques économiques allieraient-elles une recherche d'efficacité et d'efficacité des *process* RH et des pratiques managériales, une réduction des risques (judiciaires, financiers et « réputationnels ») encourus en cas de discrimination avérée et une tentative d'amélioration du capital-image de l'organisation.

7) Les logiques inspiratrices d'estampille sociale

Les logiques sociales, constitutives du « *Social Justice Case* » (Kirton & Greene, 2006), relèveraient de préoccupations de matrice éthique, sociale et sociétale. Elles ne poursuivraient pas une perspective de réalisation d' « avantages concurrentiels » grâce à la diversification des équipes, ni à la réduction de risques liés à la révélation de pratiques discriminatoires, mais feraient appel au registre de l'éthique. Elles se cristalliseraient autour de la revendication du « devoir d'inclusion sociale » incombant aux entreprises (Bruna, 2011), de leur « devoir » de restitution de la diversité au sein de l'entreprise et du « devoir » de responsabilisation sociale.

Particulièrement centrale dans la rhétorique des entreprises pionnières, la revendication du « devoir » d'insertion sociale par le travail incombant aux organisations chercherait à manifester leur attachement aux valeurs fondatrices du vivre-ensemble et aux principes essentiels de tolérance, justice sociale, égalité des chances, non-discrimination et solidarité (voir Point, 2007).

Revendiqué par Sabeg et Charlotin (2006), le « devoir » de restituer dans la sociologie de l'entreprise la diversité de la société constituerait l'un des fondements de l'inspiration sociale (et sociétale) des politiques *diversité*. Vecteur d'ancrage et d'intégration dans son environnement et levier de légitimation (voir Chapitre I de la Partie II), l'édification d'une « entreprise aux couleurs de la France » relèverait, en réalité, d'une logique d'action mixte associant considérations morales et intérêt économique (voir *supra* - Chapitre I de la Partie I - et *infra* – Paragraphe 3 de ce Chapitre).

L'affirmation d'une logique sociale présidant au déploiement de politiques *diversité* aurait bénéficié d'un arrimage tardif à la responsabilité sociale et au développement durable. « *Certaines entreprises entrent dans la gestion de la diversité via une démarche proactive, qui s'inscrit dans des actions menées autour de la responsabilité sociétale et du développement durable* » (Cornet & Warland, 2008a : 57).

En soulignant la globalité et la transversalité des enjeux de développement socialement et écologiquement responsable, des spécialistes de la RSE (Igalens & Joras, 2002 ; Igalens, 2003, 2005 ; Peretti & Igalens, 2008 ; Gond & Igalens, 2012) ont milité en faveur de l'intégration des préoccupations de la diversité dans le cadre élargi de la RSE. Les réseaux européens *Corporate Social Responsibility* et *Business & Society* ainsi que les Institutions communautaires sont milité en faveur de l'intégration de la diversité parmi les critères de la RSE. Dans ce cadre, s'inscrit l'intégration critère de la non-discrimination parmi les 10 exigences fondamentales relatives au droit du travail (label SA 8000), et cela en conformité avec les recommandations du Bureau International du Travail.

Or, comme le précisent à juste titre Cornet & Warland (2008a : 58), l'arrimage des politiques de diversité au cadre élargi de la RSE a rencontré les préoccupations d'acteurs politiques et associatifs soucieux d'accroître le taux d'insertion et la stabilité dans l'emploi de catégories de travailleurs particulièrement défavorisés. Et ce, au nom de l'inclusion et de la justice sociale : personnes en situation de handicap, salariés étrangers ou d'origine étrangère, travailleurs (et notamment travailleuses) à faible niveau de qualification, personnes exclues durablement du marché du travail, juniors et seniors.

Se plaçant à l'interface de l'entreprise et de la société (Gond & Igalens, 2012), la RSE se configure comme une question incontournable aux implications multiples, allant du domaine environnemental à celui social et sociétal. Pour les entreprises, l'insertion de la problématique de la diversité dans la perspective de la RSE est passée par la formulation d'objectifs de matrice sociale, en termes d'intégration professionnelle et de représentation au sein de l'entreprise de la diversité inhérente à la société française.

8) L'enchevêtrement et l'articulation des logiques inspiratrices économiques et sociales

Tout en étant éclairante d'un point de vue pédagogique, l'opposition entre « logiques économiques » et « logiques sociales » s'avère réductrice, tant ces deux dimensions sont appelées à s'entrecroiser et à s'articuler dans la conception et mise en œuvre d'un plan *diversité* en entreprise (Cornet & Warland, 2008 a,b ; Cornet, 2010-2011). C'est pourquoi les logiques d'action présidant au lancement d'une politique de diversité ne sauraient être univoques. Les points d'entrée sont multiples et les glissements d'une logique d'action à une autre fréquents.

De plus, certaines logiques d'action sont susceptibles d'être appropriées facilement tandis que

d'autres sont traversées par des lignes de tension autour desquelles se cristallisent des conflictualités sociales (tensions au sein des équipes, résistances à l'encontre de la politique, remises en cause du bienfondé des initiatives, voir Chapitres II et III de la Partie II). De plus, la coexistence de logiques d'action différentes, n'est pas sans créer problème ce qui plaide en faveur pilotage stratégique et d'une mise en œuvre transversale et décentralisée de la politique, afin de réduire les conflits entre logiques d'actions en amont, et les injonctions contradictoires en aval.

Comme le souligne Cornet (2010-2011), les logiques d'action s'engendrent les unes des autres, se sous-tendent et s'articulent. Ainsi une entreprise d'intérim souhaitant se positionner en leader dans son secteur est-elle appelée, d'abord, à mobiliser une logique adaptative afin d'obtempérer aux lois (élément de différenciation dans le secteur). Puis, la diversification de sa main d'œuvre serait susceptible d'améliorer son image et sa réputation. Ce qui, à long terme, pourrait avoir un impact favorable sur son efficacité (augmentation de ses parts de marché). *In fine*, elle serait appelée à mieux articuler ses programmes de RSE/Diversité ce qui impliquerait de revoir ses pratiques en matière de GRH et ses modes d'organisation du travail. D'une logique d'action adaptative nous aboutirions alors à une logique d'action transformative.

Cependant, en reprenant l'exemple plus en détail, on se rend compte que la recherche d'une amélioration de l'image serait insuffisante, la pression des parties prenantes internes et externes enjoignant à la mise en cohérence des discours, des procédures et des actes. Autrement dit, des trois piliers d'une politique de diversité : les discours (engagements), les normes et les pratiques (voir la sous-Partie A de ce Chapitre). A défaut d'une refonte des processus et des procédures RH, l'écart entre le registre discursif et celui praxistique risquerait d'alimenter le décalage entre la vision de l'équipe dirigeante et de services *ad hoc* chargés du portage de la politique *diversité* et la perception des services opérationnels et des acteurs de terrain confrontés aux exigences des employeurs, aux contraintes du *management par objectifs* (évaluation individuelle ne prenant compte que de l'atteinte des objectifs et l'impact de l'activité sur le résultat de l'activité), voire à la pression de la clientèle. Ce qui invite à penser la coexistence et l'articulation de logiques inspiratrices de matrice économique et sociale des politiques *diversité*.

9) Les trois conceptions de l'égalité et les politiques de diversité

S'inscrivant à la lisière du juridique (lutte contre les discriminations et les inégalités de traitement), politique (mise en place des conditions propices à la réalisation de l'égalité des chances entre tous les citoyens) et du sociétal (impératif de cohésion sociale), la *question de la diversité* a marqué le réinvestissement par l'entreprise de sa mission d'intégration sociale par le travail.

Comme le souligne Bruna (2013d), la philosophie égalitariste française reposerait, à l'inverse du « communautarisme patriotisme » états-unien, sur une *indifférence à la différence*. Se voulant à la fois égalitaire (égalité formelle), individualiste – car libertaire - (Hofstede, 1980, 1999) et méritocratique, le modèle républicain « à la française » se voudrait indifférent, « neutre » aux différences. Les procédures de recrutement et de promotion au sein des administrations publiques et, par élargissement, des entreprises françaises seraient ainsi purement égalitaires (mêmes règles pour tous, quels que soient les profils sociaux des impétrants) et méritocratiques (priviliégiant les meilleurs). Cristallisé dans le système de concours de la fonction publique, la méritocratie républicaine reposerait ainsi sur une conception abstraite de l'égalité.

La République universaliste ne reconnaissant ni minorités ni communautés (Calvès, 2005), la méritocratie « à la française » semblerait sacrifier la liberté positive des individus sur l'autel de l'égalité entre citoyens. Ainsi la République appréhenderait-elle la diversité au travers de la mystique de la Nation et du paradigme de l'égalité.

A l'aune de l'universalisme républicain, confiner les affiliations personnelles à la sphère du privé, voire de l'intime, permettrait de transcender les singularités pour mieux communier dans la Nation, une et indivisible. Or, la mise en place de politiques *diversité* en entreprise invite à dépasser une conception abstraite de l'égalité au profit d'une appréhension des conditions concrètes d'égalité de traitement (non-discrimination) et, de l'autre, d'introduire, dans les interstices de l'Institution, la conception rawlsienne de l'équité (égalité des chances, Bruna, 2011). Ainsi la mise en place de politiques de diversité dans les entreprises viserait-elle d'abord à assurer l'égalité (des droits, de traitement et des chances) entre citoyens, ce qui reposerait sur trois piliers philosophiquement et juridiquement indissociables :

- La proclamation de l'égalité juridique (abstraite) entre tous les citoyens d'une même Nation,
- La poursuite de l'égalité de traitement, ce qui ne représente nullement un dépassement (historique ou dialectique) de la proclamation de l'égalité juridique mais sa manifestation concrète et son implication logique,
- Le déploiement de programmes d'égalité des chances perçus comme dispositifs rawlsiens

de correction des inégalités et de réalisation d'une égalité réelle. Répondant aux enjeux de la justice sociale, la philosophie rawlsienne de l'équité se place au fondement des politiques républicaines d'égalité des chances.

Comme le souligne Laufer (2007 : 30), la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement invite à se défaire d'un discours portant sur la neutralité des pratiques pour interroger les processus sociaux, politiques et économiques ainsi que les mécanismes organisationnels qui génèrent et reproduisent les inégalités. C'est pourquoi cette pratique s'avère un outil essentiel de lutte contre les discriminations indirectes et systémiques. Elle présuppose une conception déconstructionniste de la neutralité des procédures et des programmes organisationnels ainsi que des structures, modèles et pratiques de gestion.

Inspirées par les théories marxistes et structuralistes, les théories postmodernistes et critiques, et les perspectives féministes et postcoloniales, les analyses sociologiques des inégalités sociales dévoilent le positionnement inégal des acteurs face aux normes organisationnelles en vigueur. Elles dénoncent l'iniquité des *règles du jeu* (Reynaud, 1997) : « [ces] normes, soulignent Cornet et Warland (2008b : 70), *privilégient le groupe dominant et institutionnalisent la reproduction des inégalités sociales et des hiérarchies qui structurent les rapports sociaux qui, eux-mêmes, tentent de justifier les discriminations et les exclusions* ».

Ces recherches dévoilent les rapports de pouvoir sous-jacentes à la structuration des relations sociales au sein des organisations ainsi que les mécanismes - formels et informels - de reproduction des inégalités.

Déconstruisant les présupposés et les impensés organisationnels, elles remettent en question le discours organisationnel autour de la « neutralité » de leurs *process*, leurs mécanismes de fonctionnement et leur organisation du travail. Dans cette perspective, ils apportent une contribution à l'anthropologie des organisations (Chanlat, 2000), science sociale éminemment transdisciplinaire bâtie à l'interface de l'anthropologie, de la sociologie, de la psychosociologie et des sciences de gestion.

Les prescriptions européennes à passer d'une égalité abstraite à une égalité concrète invitent à se pencher sur les modalités de mise en œuvre de l'égalité de traitement. « L'approche intégrée de l'égalité » (Conseil de l'Europe, 1998), ou *mainstreaming* (Cornet, 2002), vise à réaliser l'égalité de traitement en passant au crible l'ensemble de normes, programmes, procédures et pratiques organisationnelles pouvant engendrer une reproduction des inégalités sociales au travail.

Mobilisée en matière d'égalité des hommes et des femmes, le *mainstreaming* est une action préventive visant à intégrer le souci de l'égalité dans l'ensemble des démarches entreprises, dès l'étape d'élaboration des politiques jusqu'à leur mise en œuvre. L'approche intégrée de l'égalité pousse à investiguer les répercussions potentielles des décisions organisationnelles envisagées sur des publics-cibles (catégories étant plus fréquemment sujettes à la discrimination). Les phases évaluatives du *mainstreaming* intègrent ainsi un souci de l'égalité, la « performance » d'une initiative étant appréciée, aussi, au regard de sa contribution (positive, négative ou nulle) à l'objectif d'égalité de traitement. Ainsi, le *mainstreaming* propose une approche intégrée de la recherche de l'égalité : allant au delà des démarches correctrices ou réparatrices (actions positives), elle pousse à une refonte des systèmes sociaux, politiques et économiques ainsi que des mécanismes organisationnels (notamment, les processus de prise de décision) afin de casser la « spirale de l'exclusion » (Cornet & Warland, 2008 : 71)

Si la plupart des politiques de diversité instaurées dans les entreprises françaises relèvent d'une démarche d'égalité de traitement et, plus marginalement, de *mainstreaming*, nombre de dirigeants d'entreprise, à commencer par les *pionniers*, se réclamaient d'une démarche « proactive » d'égalité des chances. Passant par la mise en œuvre d'*actions positives*, la promotion de l'égalité des chances s'enracinerait ainsi dans une perspective rawlsienne de réparation des inégalités.

Dans sa *Théorie de la Justice* (Rawls, 1987 ; Maguain, 2002 : 165-199), le philosophe John Rawls rappelle que, si un système démocratique et libéral ne peut limiter la liberté qu'au nom de l'intérêt commun, les restrictions de liberté ne sont acceptables socialement que si elles se traduisent par une augmentation des libertés partagées de tous, via un renforcement du système total des libertés publiques, ou bien si elles jouent en faveur de ceux qui en sont moins bien dotés (*principe d'égalité des chances* et *principe de différence*).

Mutatis mutandis, une politique proactive de promotion de la diversité sera considérée comme acceptable dès lors que les actions positives mises en œuvre joueront en faveur des catégories les plus défavorisées, autrement dit, si elles permettront de corriger les inégalités, non *pas de nature*, mais *de positionnement* dans l'espace social. Là où, en dépit de la réaffirmation du principe égalitaire républicain, se constate, dans les faits, une inégalité des chances, le principe rawlsien de justice (re)commande, en effet, de mettre en œuvre des programmes d'action correctifs qui privilégieraient les catégories sociales les plus défavorisées (Bruna, 2011).

L'impératif d'équité prescrit l'instauration de plans proactifs destinés favoriser l'intégration professionnelle des catégories sociales les plus discriminées (Bernard & Silva, 2007 : 85-93). En découle une orientation tendant à appréhender la mise en place d'actions positives pro-diversité comme un moyen d'accroître, à l'échelle agrégée, la justice sociale et la cohésion nationale. Pour les *pionniers de la diversité*, le déploiement du management de la diversité était perçu comme un moyen de reconnaître la mission d'intégration sociale par le travail incombant à l'entreprise tout en poursuivant dans une recherche de performance.

Comme l'ont noté plusieurs chercheurs (Point, 2006 ; Doytcheva, 2009 ; Terramorsi & Peretti, 2009 ; Bereni, 2009, 2011 ; Bruna, 2011 ; Sénac, 2012 a,b ; Bruna et *al.*, 2013 a, b), la communication institutionnelle des entreprises céderait à une occultation discursive du pilier « social » au profit du pilier « économique » des politiques *diversité*. Celle-ci irait de pair avec une rhétorique managériale faisant de l'« engagement volontaire » des entreprises - et non pas de la force contraignante du droit antidiscriminatoire - la source première des politiques *diversité*. Ce qui expliquerait la disparition symbolique du registre de l'égalité dans la communication institutionnelle des entreprises, ainsi que l'« euphémisation » du caractère « réactif » et même « préventif » des politiques *diversité* (renvoyant aux enjeux de non-discrimination et de réalisation de l'égalité de traitement) au profit de leur caractère « proactif » (recherche de performance).

Un tel glissement argumentatif signifie et matérialise une tendance à l'« emphatisation » du caractère « volontaire » des politiques *diversité* aux dépends de la dimension contraignante et coercitive (renforcement de l'opérationnalisation de la loi, durcissement des dispositifs de suivi et contrôle) du droit antidiscriminatoire.

A l'encontre des antagonismes stériles entre définitions abstraites et concrètes de l'égalité, formes « passives » et « actives » de promotion de la diversité, il convient là d'adopter une approche intégrée de l'égalité (*mainstreaming*, voir Cornet, 2002) en définissant des politiques *diversité* à la fois stratégiques, intégrées, transversales et durables.

10) La coprésence de dimensions « obligatoires » et « volontaires » dans la mise en œuvre de politiques *diversité*

Comme nous l'avons vu précédemment, l'émergence de la rhétorique de la diversité dans les organisations françaises (Point, 2004 ; Terramorsi & Peretti, 2009 ; Cailleba et Cuevas, 2009 ; Bereni, 2009, 2011 ; Bruna, 2011 ; Sénac, 2012 a,b ; Bruna et *al.*, 2013 a,b) reposerait sur l'articulation de considérations morales (« devoir d'inclusion sociale des entreprises », contribution de la sphère économique à la justice sociale et à la cohésion nationale) et d'une revendication de la contribution de la diversité à la performance économique.

Dans le tressage de la rhétorique française de la diversité, semblent ainsi coexister, sous un même présupposé « volontariste », références morales et références instrumentales. S'opérerait ainsi un double banissement du registre de l'obligation légale : par le haut, la dimension impérative de la morale dépassant proprement celle du droit (comme en témoigne la notion de « désobéissance civile »), et par le bas, le caractère inspirateur de l'intérêt économique étant, par définition, une affaire d'appréciation contextuelle.

Là où l'émergence de politiques de diversité dans les entreprises françaises tiendrait tant de considérations économiques que sociales, leur « justification discursive » serait teintée d'une dévaluation, d'une « euphémisation » des références au droit anti-discrimination et à la thématique de l'égalité, notamment dans les entreprises privées sous influence (culturelle) anglo-saxonne. Les politiques *diversité* instaurées dans les entreprises françaises de la seconde moitié des années 2000 ne se plaçaient pas moins à la frontière - mobile - de l'« obligatoire » et du « volontaire », du « prescrit » et du « proactif ». Irréductible à l'antinomie entre l'« économique » et le « social », l'opposition entre l'« obligatoire » et le « volontaire » est soumise à des re-définitions continues au fur et à mesure des évolutions (et des glissements interprétatifs) du droit.

Comme on l'a vu précédemment, de l'obligation de moyens (« neutralisation » des *process* RH) on tend vers une obligation de résultat (« quotas » de salariés en situation de handicap ou de femmes parmi les Administrateurs des sociétés cotées). Ce qui invite à allier adoption d'une démarche de *mainstreaming* destinée à assurer l'égalité de traitement et à prévenir les discriminations et mise en œuvre de programmes correctifs temporaires visant à restaurer les conditions pratiques de l'égalité (dispositifs rawlsiens d'équité).

Loin d'opposer le « volontaire » et l'« obligatoire », l'« économique » et le « social », l'« instrumental » et le « désintéressé », il s'agit d'appréhender le portage d'une politique de la diversité comme un processus organisationnel complexe, nécessitant d'un pilotage du changement (Cornet & Warland, 2008 a,b). Et cela, en tant que partie intégrante du prisme de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et du Développement Durable appréhendé comme « *paradigme novateur et réformateur, du moins potentiellement* » (Delpuech, 2013). Autrement dit, d'une méthode permettant la réalisation d'une cartographie des besoins et des ressources, le ciblage des objectifs, la priorisation des publics-cibles, la définition d'une politique stratégique de diversité, sa déclinaison en objectifs stratégiques et son opérationnalisation (voir Chapitre IV de la Partie I ainsi que le Chapitre III de la Partie II).

Enfin, comme nous le verrons dans le Chapitre I de la Partie II, la mise en place d'une politique *diversité* dans les entreprises françaises dans la seconde moitié des années 2000 pourrait être appréhendée au travers du prisme de la légitimation.

Conjuguant dimensions « morales », « pragmatiques » et « cognitives », la conception suchmanienne de la légitimité (Suchman, 1995 ; voir aussi Barth, 2007a ; Bruna, 2012a), de par son caractère englobant, permettrait, en effet, la conciliation (ou, du moins, la co-existence) de logiques inspiratrices de matrice économique et sociale.

Conclusion

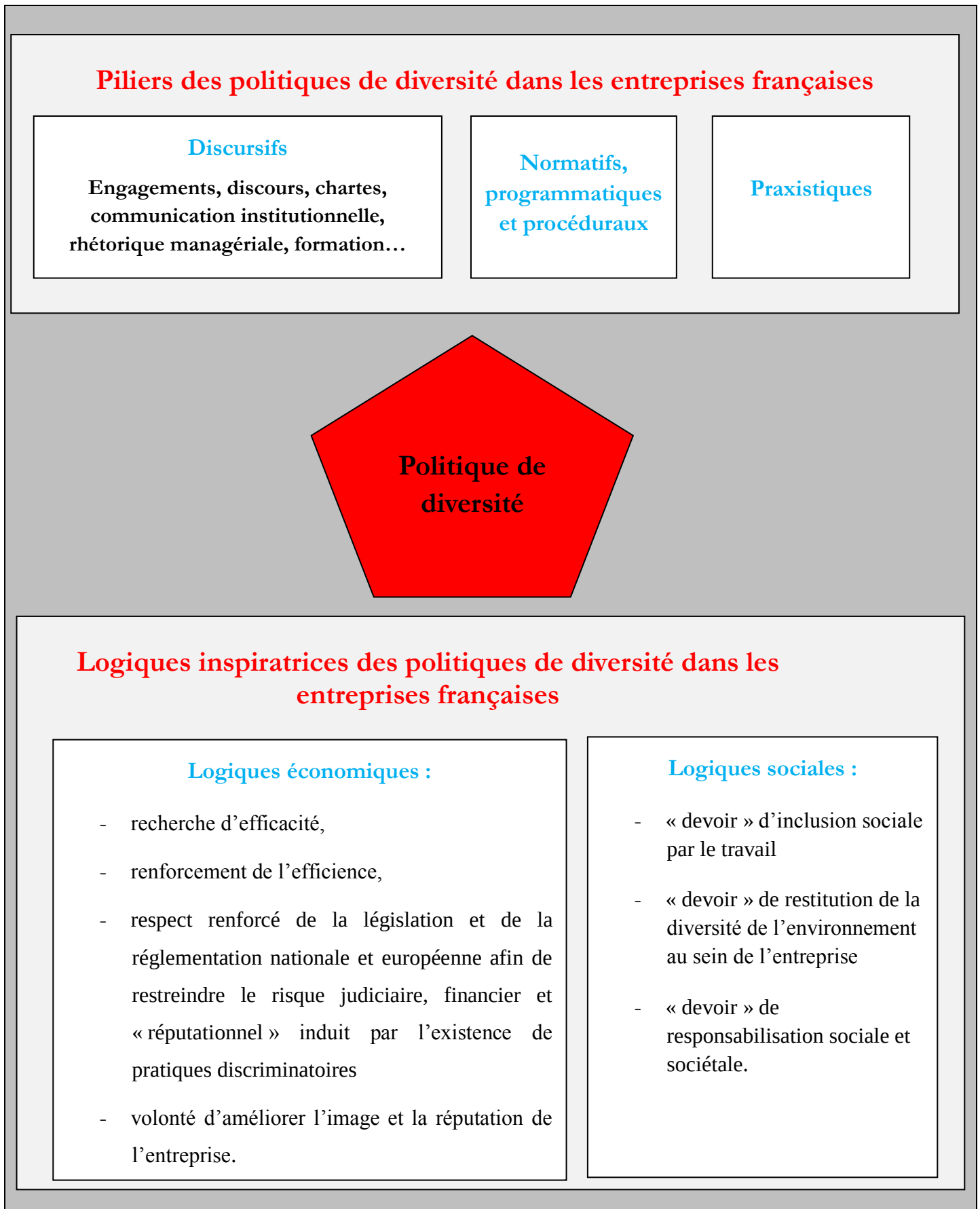
Irréductibles à l'« effet de mode », les politiques de diversité expérimentées dans les entreprises françaises de la seconde moitié des années 2000 reposent sur une articulation de piliers discursifs, normatifs, programmatiques et procéduraux ainsi que praxistiques.

Là où l'engagement éthique du dirigeant en faveur de la diversité constitue le point de départ – symbolique – de la plupart des politiques organisationnelles pro-diversité, seul le dépassement du symbolique par le normatif, le programmatique, puis l'opérationnel saurait leur conférer un caractère d'*effectivité organisationnelle*.

Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, le déploiement de la plupart des politiques *diversité* au sein des entreprises françaises s'ancre dans deux logiques inspiratrices principales : les logiques « économiques » (recherche d'efficacité, d'efficience, de réduction des risques judiciaires, financiers et « réputationnels », d'amélioration du capital-image de l'entreprise) et les logiques « sociales » (« devoirs éthiques » d'inclusion sociale par le travail, de restitution de la diversité de l'environnement au sein de l'entreprise, de responsabilisation sociale et sociétale). Or, de par le caractère englobant de la notion de diversité et la transversalité des problématiques qu'elle pose, une politique de diversité est susceptible de toucher une pluralité de champs et processus organisationnels.

C'est pourquoi dans le Chapitre IV, nous nous pencherons sur les principaux chantiers des politiques de diversité que nous étudierons en articulant appréhension historique et théorique et exemplification dans le cadre français.

Nous prendrons en examen tour à tour les chantiers du *diversity marketing* et du management de la diversité des forces de vente, les enjeux posés par la promotion de la diversité en termes de GRH, de gestion des équipes et de management général des ressources humaines ainsi que les répercussions des *diversity policies* en termes de relation-fournisseurs.

Figure de synthèse I.1 : Les piliers et les logiques inspiratrices des politiques *diversité* dans les entreprises françaises

Chapitre IV

Les chantiers des politiques de *diversité* en entreprise : focalisation sur le cas français

Introduction

Comme nous l'avons vu dans le Chapitre III, les politiques de diversité mises en œuvre dans les entreprises françaises reposeraient sur une articulation de piliers discursifs, normatifs, programmatiques et procéduraux et praxistiques.

Elles s'enracineraient dans un enchevêtrement et une articulation de logiques inspiratrices reconductibles à deux catégories principales : les logiques « économiques » (recherche d'efficacité, d'efficience, de réduction des risques judiciaires, financiers et réputationnels, d'amélioration du capital-image de l'entreprise) et les logiques « sociales » (« devoirs éthiques » d'inclusion sociale par le travail, de restitution de la diversité de l'environnement au sein de l'entreprise, de responsabilisation sociale et sociétale).

Dans ce Chapitre, nous nous pencherons sur les principaux chantiers des politiques de diversité que nous étudierons en articulant analyses historiques et théoriques, issues d'une revue de la littérature scientifique anglophone et francophone, et focalisation sur le cas de figure français.

Nous nous intéresserons, de prime abord, au management de la diversité dans les forces de vente, le volet commercial du *Business Case* de la diversité et le *diversity marketing*. Puis, nous prendrons en examen les enjeux posés par la promotion de la diversité en termes de gestion des ressources humaines : dans un premier temps, nous nous intéresserons aux mécanismes de prévention des discriminations dans le recrutement et le management (« neutralisation », « objectivation » et « optimisation » des *process RH*), puis nous prendrons en examen les actions proactives développées afin d'accroître l'attractivité, la mobilisation et la fidélisation d'une main d'œuvre de plus en plus hétérogène.

Ensuite, nous nous pencherons sur les problématiques complexes posées par le management des équipes diverses, entre stimulation de la créativité et défi de cohésion interne. Puis, nous nous pencherons ainsi sur les enjeux d'une « responsabilisation du management » (*responsible management*) alliant « neutralisation » des *process RH*, culture organisationnelle inclusive et perspective transformative, puis sur les défis posés par l'intégration professionnelle des collaborateurs « issus de la diversité » (développement du *mentoring de cooptation* et de *groupes affinitaires*).

In fine, nous questionnerons le processus, encore embryonnaire, d'élargissement des frontières gestionnaires de la diversité (émergence d'un volet *diversité* chez les fournisseurs).

I. Le management de la diversité des forces de vente et le marketing de la diversité

Comme le souligne Cornet (2002), la mise en place de politiques *diversité*, datant des années 1990 aux Etats-Unis et au Canada et du milieu des années 2000 en France, repose sur la jonction de deux registres de motivation. Le premier, de matrice sociale, enjoint à lutter contre les discriminations dans le monde du travail et à promouvoir des programmes correctifs d'équité ; le second pousse à intégrer la diversité au titre de ses répercussions économiques potentielles. Or, au cœur de cette appréhension économique de la diversité se placent des considérations de type commercial et marketing : « *la diversité croissante de la clientèle et des usagers au niveau local nécessiterait une diversité croissante de la main d'œuvre pour pouvoir capter ce marché, identifier et répondre à ces besoins* » (Cornet et al., 2005 :1).

A la croisée du phénomène organisationnel et du fait individuel, de l'éthique et de l'économique, les *diversity policies* se sont ainsi penchées sur la problématique de la diversité à la fois comme enjeu marketing et comme défi managérial au sein des forces de vente. « *Le management de la diversité*, souligne Barth (2010 : 212), *se fonde sur l'idée que la différence est une richesse. La vente comme fonction frontière de l'organisation est particulièrement interpellée par ce qui est à la fois une politique, une valeur, une attitude* ».

3) Archéologie du management de la diversité dans les forces de vente et du marketing de la diversité

Dressant l'archéologie de la gestion de la diversité, Cornet & Warland (2008a : 11) se penchent sur l'apparition dans les années 1990 aux Etats-Unis d'une valorisation de la diversité en tant que levier (potentiel) d'amélioration de la performance commerciale des entreprises. Dans ce cadre, l'émergence du marketing de la diversité et de l'approche des marchés locaux témoignerait d'une tentative d'ajustement des firmes aux évolutions de leur environnement et aux chamboulements (normatifs, processuels, spatiaux et temporels) induits par la mondialisation (Thomas, 1990) et les métamorphoses du « modèle (et du mythe) américains ». Et cela, dans un contexte d'affaiblissement de l'*affirmative action*.

Konrad et al. (2006) n'hésite pas à appréhender le *diversity marketing* comme un vecteur de modernisation des stratégies commerciales et marketing des entreprise (afin de s'adresser à des segments sous-exploités ou latents de clientèle), un levier d'amélioration de la qualité du service rendu (en jouant sur les « affinités » entre vendeurs et clients) ainsi que comme un révélateurs de niches commerciales sous-investies, voire ignorées (dans la communication, dans la relation-clients, voire même dans l'élaboration des gammes de produits).

Aussi le marketing de la diversité cherche-t-il à redéfinir la pratique communicationnelle et publicitaire de l'entreprise afin de s'adresser, et donc potentiellement de capter et fidéliser, un public élargi, inclusif de segments sous-exploités de la clientèle. Et cela, afin de répondre à des considérations d'efficacité commerciale. Dans ses volets publicitaires, le marketing de la diversité se traduit par une modulation de l'offre, des outils et des moyens de communication destinée à toucher une clientèle de plus en plus segmentée et volatile, à son tour diversifiée et internationalisée. Il vise une meilleure représentation de la diversité (minorités visibles, personnes en situation de handicap, seniors...) dans la communication institutionnelle interne et externe des organisations.

En outre, le *diversity marketing* (qui a émergé aux Etats-Unis sous la forme du *ethnic marketing*) touche à des dimensions proprement commerciales, portant sur la sociologie même des forces de vente : comment « *communiquer sur la variété des origines si les populations visibles par les clients, les forces de vente, n'incarnent pas cette variété (en âge, sexe) ?* » (Barth, 2010 : 222). C'est pourquoi il interpelle le recrutement et le management d'équipe (voir *infra*).

Reposant sur le principe de l'homophilie perçue comme gage de regroupement communautaire (ou affinitaire) et vecteur de facilitation des relations sociales, le marketing de la diversité invite, dans sa définition la plus extensive, à jouer des affinités perçues (ou supputées) entre « ambassadeurs de la marque » et vendeurs d'une part, et clientèle de l'autre. Il repose sur une mobilisation stratégique des proximités statutaires (d'un point de vue du genre, de l'âge, des origines ethnoculturelles et sociales, des conditions physiques...) entre vendeurs et clients pour faciliter l'établissement d'une relation commerciale et maximiser la probabilité qu'elle soit concluante et durable.

« On voit alors émerger, soulignent Cornet et Warland (2008a : 11), tout un discours qui défend l'idée qu'un personnel à l'image des consommateurs et des usagers serait plus apte à rencontrer leurs désirs et besoins ». A l'heure où la clientèle se fait de plus en plus hétérogène, le management de la diversité des forces de vente est progressivement constitué en potentiel avantage concurrentiel.

4) *Business Case de la diversité et Marketing de la Diversité*

En mobilisant, à la manière de Barth (2007b), le *Business Case* de la diversité pour interroger les enjeux stratégiques d'une *diversity marketing policy*, on relève qu'elle est susceptible d' :

- *Elargir le vivier de recrutement* dans un contexte démographique marqué par une hétérogénéité croissante de la population (par origines géographiques, nationales et ethniques, par attaches culturelles et linguistiques, par itinéraires sociaux, parcours professionnels, profils personnels – genre, orientation et identité sexuelles, condition de santé, âges - ...). En miroir, la demande devient de plus en plus segmentée et volatile. Dans un contexte hautement concurrentiel, la diversification des bassins de recrutement répond ainsi à une stratégie de captation et rétention des meilleurs profils dans une perspective d'amélioration du capital humain de l'entreprise (Thomas, 1991; Morrison, 1992 ; Cox, 1993. Conformément aux attendus de la *théorie des ressources (Resource-Based View*, Penrose, 1959), la promotion de la diversité dans le recrutement serait susceptible de procurer des avantages RH du fait d'une extension des bassins de recrutement (réduction des discriminations à l'embauche, effet signal des politiques *diversité* et recrudescence des candidatures des postulants aux profils « a-typiques ») et d'une amélioration des pratiques managériales et de la gestion des carrières (renouveau des programmes de détection et accompagnement des candidats à potentiel, refonte des *process* RH, des grilles d'évaluation de la performance individuelle et des mécanismes de gestion des carrières afin de faciliter le dépassement du plafond de verre) (Bruna, 2011 ; Bruna & Chauvet, 2010, 2013). L'élargissement du vivier de recrutement possède des implications particulières dans le secteur de la vente, du fait du supposé impact positif de l'homophilie entre vendeur et client sur la qualité de la relation-client et sa performance.
- *Améliorer la réponse aux demandes et besoins de la clientèle* en jouant sur l'apport potentiellement positif de l'hétérogénéité des salariés sur la créativité (émergence de nouveaux produits et service) et de l'homophilie entre vendeurs et clients sur la performance de la relation commerciale. La diversification des équipes de vente permettrait ainsi de reconnaître et prendre en compte les différences d'origines ou d'appartenances entre clients (Conchon & al., 2012).
- *Fidéliser les salariés* : la capacité d'une entreprise à retenir ses collaborateurs et réduire le *turn over* des salariés à fort potentiel s'avère particulièrement importante dans le secteur de la vente. Dans un contexte marqué par la communautarisation du marché et l'émergence de marchés ethniques, la rétention des commerciaux issus de la diversité (notamment ethnoculturelle) constitue un enjeu commercial de toute première importance (fidélisation des commerciaux / fidélisation de la clientèle),

- *Accroître l'attractivité des produits au travers d'un marketing de la diversité* : le développement d'une stratégie publicitaire et de communication à même de mieux représenter la diversité de la clientèle ciblée permet d'accroître l'attractivité commerciale d'un produit au travers du phénomène d'identification client/ambassadeur de la marque. Ce qui plaide en faveur d'une meilleure intégration de la diversité dans les outils de communication et de marketing de l'entreprise (diversification du profil des « ambassadeurs de la marque » notamment dans la publicité) afin d'en *désenclaver* un message publicitaire traditionnellement pensé pour la majorité. Cela inviterait tantôt à « neutraliser » le message publicitaire, notamment d'un point de vue ethnique, au travers d'une démarche d'indifférenciation (au sens de Conchon et *al.*, 2012) tantôt à « différencier » le message marketing selon les publics-cibles. Des recherches pionnières (voir, notamment, Aaker et *al.*, 2000 ; Deshpandé & Stayman, 1994; Grier & Brumbaugh 1999; Grier et Deshpandé, 2001) révèlent que les catégories minoritaires au sein d'un marché réagissent plus fortement aux messages publicitaires ciblés mettant en relief des affinités avec leur propre profil social, et cela conformément au principe de l'homophilie formulé par la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986). En outre, les groupes minoritaires tendraient à créer des liens plus favorables avec eux-mêmes, traitent les messages ciblés différemment et, en général, réagissent plus favorablement aux consommateurs non-distinctifs (sur l'impact des proximités entre clients et figurants sur la performance du message publicitaire, on renvoie, sur l'orientation culturelle, voir Aaker & Williams, 1998; sur l'orientation sexuelle, voir Bhat et *al.*, 1996; sur la classe sociale, voir William & Qualls, 1989; sur l'ethnicité, voir Wooten, 1995).
- *Améliorer l'image de l'entreprise en manifestant son ouverture à la diversité* (des clients tout comme des collaborateurs). Une telle considération traduit une valorisation culturelle et une consécration symbolique de la thématique de la diversité auprès de l'opinion publique, politique et médiatique.

Partant du postulat qu'une diversification des communicants et des commerciaux est susceptible d'améliorer l'attractivité d'une marque (ou d'un produit), de capter des parts de marchés latentes ou sous-exploitées, de capter et fidéliser des niches de clientèle, le marketing de la diversité joue (instrumentalise) l'homophilie vendeur-client afin d'accroître la performance commerciale d'une équipe. Les commerciaux sont ainsi appelés à cerner les besoins épars et les *desiderata* d'une clientèle de plus en plus segmentée.

Irréductible aux seules dimensions « publicitaires », le marketing de la diversité englobe les stratégies RH d'affectation sectorielle ou géographique des collaborateurs destinées à tirer profit des homophilies (ou des affinités) entre équipes commerciales et clientèle.

Le développement du marketing de la diversité vise à tirer profit des *affinités* entre équipes commerciales et clientèle. Qu'il s'agisse du secteur de la lunetterie (Grand Optical - volet « senior »-), de la téléphonie (France Télécom-Orange - volet « handicap » -)²³, la valorisation de la « proximité avec le client » dans une perspective commerciale repose sur le principe qu'« *on vendrait mieux au client si on lui ressemble* » (Barth, 2010 : 215). Emerge néanmoins un risque de ghettoïsation des relations entre vendeur et acheteur. D'où la nécessité de développer des pratiques managériales empêchant une communautarisation ethnique des équipes et un confinement catégoriel de la relation-client. Et ce, car configurer son offre produit/service dans une perspective « *communautariste de consommation* » renverrait à fragmenter la diversité, à « *perdre sa cohérence du tout [et à...] vivre dans sa version déqualifiée de juxtaposition des différences. C'est bien toute l'essence du marketing communautaire [...] qui, dans sa vision dévoyée, peut contribuer à la balkanisation et à la crispation des différences [...]* » (Barth, 2007b : 157).

Attribuant aux affinités socio-statutaires une faculté de facilitation de la relation sociale et de stimulation de l'empathie tout en relevant les risques dés-agrégatifs de la communautarisation des équipes, le *marketing affinitaire* - dont le *marketing ethnique* n'est qu'une forme particulière (Barth & Silhouette-Dercourt, 2012) – retrouve ainsi l'intuition de la *Théorie de l'identité sociale* (Tajfel & Turner, 1986).

Bien que la notion de *marketing ethnique* soit parfois rejetée (ou décriée) en France, au nom d'un républicanisme censé lever tout soupçon de communautarisation du recrutement et segmentation ethnique des équipes, l'exploitation du potentiel commercial de l'homophilie vendeur-client constitue l'un des leviers principaux de stimulation de la performance des entreprises. A ce titre, elle fait l'objet d'un investissement actif par de grandes entreprises dans le secteur de la cosmétique, de la parfumerie et du luxe mais aussi de la restauration et de la mode, de la lunetterie, de la banque et de l'assurance.

²³ On renvoie aux études de cas décrites par Barth (2010).

La fréquente évocation de l'internationalisation des marchés comme motif principal de déploiement d'un marketing de la diversité sert ainsi de couvert, dans le contexte culturel français, à une suspicion d'illégitimité reposant sur un double soupçon de discrimination :

- négative en ce qu'il renverrait à une ethnicisation des rapports sociaux (Barats, 2001) et, plus précisément, à une ethnicisation des métiers (Bataille, 1997 ; Jounin, 2004) et/ou à une ethnostratification
- positive en ce qu'il constituerait la preuve tangible d'une politique de recrutement ou d'affectation géographique ou sectorielle préférentielle fondée sur le critère ethnique.

Or, les pratiques de marketing de la diversité, dans leur volet RH, traduisent des stratégies de diversification des équipes publicitaires, marketing et commerciales destinées à anticiper, saisir et répondre plus efficacement aux demandes d'une clientèle de plus en plus diversifiée. Ainsi, de l'inclusion au sein d'agences commerciales de salariés en situation de handicap à la féminisation des équipes-clients, d'une diversification (par le genre et l'âge) des vendeurs des rayons *textile* des grands magasins à l'intégration de salariés issus des minorités visibles dans les services bancaires ou postaux de certains quartiers à forte concentration immigrée, le volet RH du marketing de la diversité vise non pas la communautarisation ethno-culturelle des équipes, ni leur segmentation catégorielle mais bien une diversification multicritères des équipes commerciales. Cherchant à favoriser l'identification du client au commercial, il poursuit une claire orientation *business* au sens d'Acquier et Aggeri (2007).

A l'instar des expériences de Malakoff-Médéric, l'un des leaders français du secteur assurantiel et de la « prévention santé » ou de France Télécom-Orange, premier opérateur hexagonal du secteur de la téléphonie, la mise en œuvre d'une politique RH sensible aux avantages économiques potentiellement et conditionnellement procurés par une diversification des équipes-client participe tout à la fois d'une amélioration globale des *processus RH* et d'une stimulation de la performance commerciale de l'entreprise.

La mise en œuvre d'une telle politique n'est néanmoins pas exempte de risques pouvant toucher à :

- une communautarisation des équipes et à une ethnicisation subie des relations professionnelles (Hogg, 1999) : « *configurer son offre produit-service et sa clientèle dans une vision communautariste de consommation* » (Barth, 2010 : 222),

- une déstabilisation organisationnelle profonde marquée par une polarisation croissante des équipes et une augmentation de la conflictualité interne (Barmeyer & Chanlat, 2004 ; Dameron & Joffre, 2007 ; Chanlat et *al.*, 2008),
- une marginalisation minoritaire au sein d'équipes encore faiblement diversifiées (Robertson, 2012) ou dans des secteurs particulièrement rétifs à la diversité (rejet de la part de la clientèle). Ainsi, s'interroge Barth (2010 : 222), « *peut-on promouvoir l'ouverture à des clients d'origines ethniques variées si l'un d'entre eux fait l'objet d'un refus de vente [de la part de la clientèle] ? Les très nombreuses campagnes de testing ont souvent mis le doigt sur ces hiatus entre discours et réalité* ».

Forces et faiblesses d'une *empathie par affinité* : l'éclairage de la *théorie de l'identité sociale* (Tajfel & Turner, 1986) ?²⁴

La *théorie de l'identité sociale* (Tajfel & Turner, 1986) propose des instruments de pensée (notamment la catégorisation sociale et la comparaison entre groupes) destinés à élucider les processus d'affiliation des individus, leurs dynamiques d'identification sociale ainsi que les phénomènes de positionnement relatif des groupes dans l'espace social. L'appartenance groupale des individus y est décrite comme relevant d'une dynamique :

- d'auto-positionnement d'un individu au sein d'un groupe social,
- de reconnaissance extérieure de son intégration au sein de cette instance d'affiliation.

La catégorisation sociale y est décrite comme un outil cognitif qui segmente, classe et ordonne l'environnement en groupes sociaux. Or, Tajfel et Turner (1979, 1986) qualifient de groupe social un ensemble d'individus qui :

- se perçoivent comme appartenant à même catégorie sociale,
- chargent d'une valeur émotionnelle la qualification d'eux-mêmes comme appartenant à la dite catégorie,
- parviennent à un *consensus* quant aux modalités d'évaluation du groupe et aux critères d'intégration en son sein.

La structuration de l'espace social repose sur un jeu de positionnements relatifs entre des groupes différents : ceux-ci affichent une cohésion interne et une extranéité relative les uns par rapports aux autres, ce qui participe à les situer dans l'espace social. De fait, le positionnement d'un groupe repose sur un jeu relationnel où l'auto-affiliation des individus à une catégorie donnée (et donc le partage en interne de valeurs, règles et intérêts) ne remplit qu'une

²⁴ Cet encadré s'inspire, reprend et synthétise les articles suivants : Bruna Maria Giuseppina, Chauvet Mathieu, « La diversité, un levier de performance... sous condition de management », [*Cahier de la Chaire « Management et Diversité » n°2*](#), Fondation Dauphine, 2010, 40 p. et Bruna Maria Giuseppina, Chauvet Mathieu, 2013, « La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif », *Management International*, Vol. 17, numéro spécial « Management et Diversité: approches théoriques, approches comparées », pp. 70-84.

partie du processus. Ainsi, l'existence sociale d'un groupe dépend de sa reconnaissance extérieure de la part d'autres groupes.

En ce sens, le positionnement d'un groupe social repose sur un principe d'intégration (par lequel des individus s'agglutinent dans un groupe au travers d'une mise en partage d'intérêts, normes et valeurs) et de différenciation (par lequel les groupes accèdent à une existence sociale par reconnaissance réciproque de leur différence).

Dans une perspective analytique qui présente des affinités conceptuelles avec la pensée de Simmel ([1908] 1999), cette théorie définit l'identité sociale comme l'attribut conféré à un individu par ses appartenances groupales.

Analysant la structure des interactions sociales, elle postule l'existence d'un continuum entre un *pôle d'interaction interpersonnel* (au sein duquel les individus interagissent selon leurs caractéristiques personnelles) et un *pôle d'interaction intergroupe* (au sein duquel les acteurs se situent relativement au regard de leur appartenance groupale).

Dans une situation de conflit, les comportements des individus dépendent plus de leurs appartenances groupales que de leurs caractéristiques singulières. C'est pourquoi la conflictualité inter-groupale s'avère particulièrement intense (Hogg, 1999).

La *théorie de l'identité sociale* propose un second continuum ayant trait au système symbolique ; celui-ci est balisé par deux pôles antagonistes (mobilité sociale vs changement social). Elle explique que la valeur socio-symbolique d'une identité dépend de la valorisation plus ou moins positive des appartenances groupales de l'individu.

Or, la valorisation d'une appartenance groupale est relative et relationnelle : elle s'apprécie dans la comparaison avec d'autres affiliations groupales. Il en découle que si la comparaison est favorable au groupe auquel Ego appartient, ce dernier sera positivement distinct et l'identité sociale d'Ego sera positive. A l'inverse, si l'appartenance au groupe d'Ego est relativement dépréciée et négativement qualifiée, l'identité sociale d'Ego sera négative.

La comparaison sociale crée une hiérarchisation relative et évolutive entre groupes sociaux. Elle distingue les groupes affichant un statut socio-symbolique élevé (renvoyant à une identité sociale positive, ils cherchent à préserver et étendre leur supériorité sociale – stratégie de *mobilité sociale* -) et ceux possédant un faible statut (impliquant une identité sociale négative et un souhait d'impulser un *changement social*).

Mobilisée à maintes reprises en vue d'expliquer les interactions entre groupes de statut différents, cette théorie souligne :

- le caractère relationnel et évolutif (car historiquement situé) du positionnement des groupes dans l'espace social,
- la dimension symbolique de la qualification (positive ou négative) d'une appartenance groupale en ce qu'elle renvoie à un système de croyances (on retrouve là l'intuition de Norbert Elias, 1985).
- la corrélation entre un système d'appartenances et la possession d'une identité positivement ou négativement connotée ;
- la dimension potentiellement conflictuelle des relations inter-groupales en ce qu'elle reflèterait la volonté de distinction et de hiérarchisation entre groupes sociaux et que la réversibilité des processus de classement (de

là l'intensité des lutte de positionnement entre groupes : on retrouve là des convergences avec la pensée bourdieusienne).

Cette théorie a le mérite, à l'instar de la sociologie simmelienne, interactionniste et bourdieusienne, de mettre en exergue la complexité des processus de construction identitaire des individus. En effet, les acteurs possèdent une pluralité d'affiliations groupales, tant d'un point de vue synchronique que diachronique. En découle une priorisation de fait (partiellement subjective et historiquement connotée) de ces appartenances. Ainsi, si la connotation positive ou négative d'une identité sociale est la résultante des connotations de chaque appartenance groupale, toute affiliation groupale n'a pas le même poids. Or, la hiérarchisation des appartenances varie ainsi selon le système socio-symbolique, le contexte historique et organisationnel. La concurrence pour l'acquisition du statut donnera donc lieu à une compétition pour la captation des ressources perçues comme stratégiques dans un contexte donné.

Dans le contexte professionnel, la conflictualité inter-groupale est susceptible de se cristalliser *in primis* autour des appartenances « communautaires », vraies ou supposées, des individus. C'est pourquoi la *théorie de l'identité sociale* peut éclairer les phénomènes de marginalisation en entreprise de collaborateurs issus des minorités (visibles et invisibles).

Disqualifiée socio-symboliquement, l'affiliation de ces salariés à des groupes minoritaires contribue à leur attribuer une identité professionnelle négative. Faiblement dotés en statuts, ils seraient poussés à impulser des stratégies de *changement organisationnel* (bien que leur concrétisation en un changement effectif dépendant d'une pluralité d'autres conditions – existence d'un groupe social « en soi et pour soi » rassemblé par une communauté objective et subjective d'intérêts (positionnement affiné dans la structure sociale et conscience de soi, possession de ressources suffisantes, définition de stratégies adéquates, masse critique).

La *théorie de l'identité sociale*, soulignent Bruna & Chauvet (2010, 2013), repose sur des présupposés anthropologiques qui enferment les stratégies relationnelles des acteurs dans une logique quelque peu binaire, la socialisation y étant réduite à une recherche d'endogamie. C'est pourquoi elle a été mobilisée de manière critique afin d'explorer le potentiel commercial d'une homophilie entre vendeurs et clientèle (*marketing de la diversité*) et de dévoiler les risques de désagrégation des équipes inhérents à une communautarisation (*in primis* ethnicisation) des relations professionnelles.

Là où les entreprises ont investi le chantier prometteur – mais glissant – du marketing de la diversité, la littérature scientifique s'est questionnée sur l'impact de la diversité sur la performance commerciale des entreprises (Cox & Blake, 1991 : 45-57 ; Barth & Falcoz, 2007 ; Ferreira, 2010).

Un nombre croissant de travaux insiste sur l'existence, sous certaines conditions, d'avantages commerciaux procurés à l'entreprise par une diversification du profil de ses collaborateurs. Ceux-ci s'enracineraient dans une meilleure compréhension et adaptation aux exigences de consommation de segments entiers de la population, trop souvent négligés dans les stratégies productives et commerciales des entreprises.

En découlerait une diversification de l'offre en amont (diversification des équipes de conception/production) et une amélioration de la qualité des biens et services en aval (marketing de la diversité). Le *diversity advantage* profiterait à la performance des entreprises par la captation de segments sous-exploités de la clientèle et le gain de parts de marché à l'international (Cornet & Warland, 2008).

Si l'on suit Barth (2010), la diversification des forces des ventes profite à la performance commerciale de l'équipe tout entière bien que l'hypothèse de « préférence homophile » des acteurs dans le choix de leurs interlocuteurs ne soit pas fermement démontrée. Ainsi, si l'intégration de commerciaux senior dans une boutique s'adressant à une clientèle de cette tranche d'âge provoque, par effet homophile, un effet indiscutablement positif sur la performance de l'équipe, il n'est pas démontré que *naturellement* le client irait vers un vendeur proche en apparence. Et cela d'autant plus que l'appréciation des la tendance homophile des acheteurs se heurte à la difficulté de cerner les contours même des comportements homophiles, les affinités vendeur-client susceptibles de procurer un impact sur cette homophilie s'avèreraient irréductibles aux seuls critères d'apparence pour englober une pluralité de dimensions liées aux parcours des acteurs. Par contre, l'excessive communautarisation des équipes est susceptible de produire des effets « refouloirs » de la part des autres segments de la clientèle.

Si la diversification des forces de vente est susceptible de profiter à la performance commerciale, elle n'implique pas moins des réajustements internes attendant d'une part à l'émergence de nouvelles exigences et de nouveaux besoins (adaptation de l'espace de travail ou des rythmes professionnels pour des collaborateurs en situation de handicap, par exemple...) et de l'autre à la pluralisation des référentiels culturels et axiologiques mobilisés par les acteurs. Ainsi, la diversification des forces de ventes n'est pas sans induire une refonte partielle des pratiques de gestion déployées au sein des équipes de proximité. Perçue comme une contrainte supplémentaire par les managers de proximité, la promotion de la diversité au sein des équipes commerciales est appréhendée par les managers de terrain comme une charge nouvelle, pesante – au moins à court terme - sur la cohésion et la performance des équipes (problèmes d'incommunicabilité ou d'incompréhension, tensions ou conflits, déstabilisation des collectifs de travail). Soumis à une pression à la performance extrêmement forte, surtout par temps de crise, ils rejettent la politique de diversité (et notamment l'intégration de personnes en situation de handicap) non pas pour des motifs idéologiques mais pour des considérations pratiques (ou, du moins, supposées telles).

La mise en œuvre de formations *diversité* s'avère ainsi un vecteur essentiel de *conversion du regard* porté par les managers intermédiaires sur la pertinence d'une politique de diversification des forces de vente. La focalisation sur l'impact positif de telles démarches sur la performance économique et commerciale (« le chiffre d'affaire ») devient un vecteur de conciliation de valeurs égalitaristes partagées et d'impératifs d'efficacité économique, reconnus comme prioritaires par les cadres de proximité (leur performance individuelle étant appréciée à l'aune de leur capacité à atteindre, voire dépasser, les objectifs chiffrés fixés par leur supérieur hiérarchiques). Et cela d'autant plus dans des entreprises du secteur mutualiste, coopératif ou (para-)public dont la culture d'organisation s'est bâtie en reflet aux principes égalitaristes républicains.

A l'heure où l'opinion publique (mais aussi la clientèle) s'avère de plus en plus sensible aux enjeux de la diversité et de la RSE, la diversification des forces de vente est susceptible de procurer à l'entreprise une amélioration de son image et de sa réputation. Son développement s'érige ainsi en levier d'amélioration du capital-image.

Doté d'une dimension stratégique et sociétale, le marketing de la diversité ne tend pas à se développer en France sur une base différentialiste, tel le *marketing de la diversité différencié*, qui, selon la taxinomie de Conchon & al. (2012), est caractérisé par le développement de programmes d'actions et d'outils de communication spécifiques selon les groupes-cibles, un langage tranché et identitaire.

Alors même que la culture française exalte le principe universaliste de l'égalité, le marketing de la diversité se fait indifférencié. Ainsi s'adresse-t-il à tous les groupes en même temps au travers d'un concept universel qui est ensuite incarné « en miroir » par des « ambassadeurs de marque » aux profils différents. Le message serait standard et clairement lisible. Loin de préconiser un ciblage ethnique reposant sur une déclinaison culturelle différente selon les publics-cibles, le marketing de la diversité à la française (tel qu'il a été théorisé par Andreani, 2008, 2010) propose ainsi de « *s'adresser spécifiquement à des consommateurs appartenant à des groupes divers et clairement identifiés en fonction de critères d'origine ou d'appartenance, en les traitant sur un même pied d'égalité sans discriminations ni préjugés ; dans une démarche de stimulation des échanges, de partage d'idées, de relations entre les marques et les consommateurs ; afin de favoriser le progrès, d'améliorer la connaissance des attentes et d'augmenter la compétitivité de manière rentable pour l'entreprise* ».

Le développement d'un marketing indifférencié « à la française », tel qu'il a été mobilisé dans des entreprises telles Orange France-Télécom, L'Oréal, GDF Suez ou BNParibas, s'appuie sur une déclinaison d'un même message publicitaire en plusieurs versions, correspondant aux plusieurs groupes-cibles visés par l'entreprise. Si le caractère « universel » du contenu informationnel est conservé, l'incarnation d'un même message publicitaire par des figurants aux profils différenciés révèle une tentative d'exploitation des avantages commerciaux liés à la préférence homophilique des acteurs.

Or, bien que l'argumentation de départ mette l'accent sur le marketing et la relation avec la clientèle / les usagers, le marketing de la diversité interpelle les politiques de gestion des ressources humaines : *« l'enjeu est d'ouvrir les organisations à une nouvelle catégorie de main d'œuvre, notamment pour le personnel en contact avec la clientèle et les usagers mais aussi pour le personnel qui conçoit les nouveaux produits et services »* (Cornet & Warland, 2008b : 11-12).

Invitant à une refonte des procédures RH, en matière de recrutement mais aussi de gestion des rémunérations et des carrières (Barth, 2007b), le marketing de la diversité plaiderait en faveur d'une conception pluraliste et non assimilationniste de la gestion des ressources humaines.

II. Le management de la diversité comme enjeu de GRH : de la prévention des discriminations à la promotion de l'égalité des chances, de l'« indifférence aux différences » à la « diversité comme levier de performance »

1) Prévention des discriminations dans le recrutement et le management et « neutralisation » des *process RH*

Là où le paradigme républicain à la française repose sur l'« indifférence aux différences », appréhender la diversité comme catégorie managériale invite à se pencher, de prime abord, sur les enjeux de GRH (*in primis* de recrutement et de gestion de carrière) posés par une « démarche défensive » de prévention des discriminations.

La mise en œuvre du management de la diversité viserait ainsi à prévenir le risque de discrimination, tant d'un point de vue financier qu'en termes de dégradation de l'image de marque et de la réputation de l'entreprise. Et cela car, comme le souligne Garnier-Moyer (2012 : 86), « *la réduction des risques, de contentieux et la conformité à la loi constituent un élément susceptible de jouer fortement sur les anticipations des parties prenantes (marché et investisseurs notamment)* ».

Néanmoins, contrairement aux Etats-Unis (Bénichou & Sabbagh, 2009), le risque de condamnation judiciaire s'avère, somme toute limité, du fait de la complexité du système judiciaire français, de la longueur et du coût des procédures, de la relative rareté des condamnations et de la faiblesse des sanctions pécuniaires. Ainsi, c'est le risque de déperdition d'image et de dégradation de la marque-employeur conséquent à un soupçon (ou à une plainte) en discrimination, plus qu'une condamnation proprement dite, qui constitue l'un des moteurs principaux de la mise en œuvre d'une politique de diversité.

La « neutralisation » des *process RH* se place au fondement de la plupart des démarches *diversité*. C'est pourquoi il convient de se pencher sur les principales actions anti-discriminations mises en œuvre en matière de recrutement et de gestion de carrière au sein d'entreprises engagées en faveur de la diversité.

La « neutralisation » des pratiques RH passe, tout d'abord, par l'objectivation des procédures de recrutement et de gestion de carrière. Cela vise à « mettre en sommeil », ou du moins, à limiter la portée, de la subjectivité du recruteur dans le processus de recrutement. Comme le soulignent chercheurs et praticiens (Gavand, 2006, 2013 ; IMS-Entreprendre pour la Cité, 2008 ; Sabeg, 2009), la mise en œuvre d'une démarche de prévention des discriminations appelle à inscrire les processus de recrutement et de promotion interne dans le cadre de procédures normées, si ce n'est normalisées, structurées autour d'objectifs explicitement définis et de critères de jugement clairement établis.

Dans cette perspective, les pratiques de recrutement et de promotion des personnels devraient se conformer à une déontologie professionnelle et se dérouler selon un tracé prédéfini, bien qu'ajustable au gré des conjonctures. Et ce, afin de « mettre à distance » la personnalité (et la subjectivité) du recruteur/manager au travers du déploiement de procédures rationalisées et structurées, reposant sur une « objectivation » des compétences et la mobilisation d'indicateurs « neutres ».

Dans une perspective républicaine (universaliste) et méritocratique (individualiste), le recrutement et la promotion seraient des actes de gestion irréductibles à une question d'affinités subjectivement perçues, de ressemblances individuellement constatées. Ils seraient une affaire de jugements dépassionnés où le poids des croyances et de la subjectivité des acteurs serait maîtrisé. Ainsi la gestion de la diversité s'avère-t-elle indissociable d'une refonte globale des politiques RH et des pratiques managériales (Chanlat, 2000).

Dans l'aréopage de procédés antidiscriminatoires mis en œuvre dans les entreprises françaises engagées dans une démarche de diversité, nous mentionnons :

- 1) L'élaboration de diagnostics stratégiques et de cartographie des besoins basées sur l'analyse des compétences nécessaires pour maintenir, voire accroître la capital humain et le positionnement de l'entreprise,
- 2) La mise en place de dispositifs adaptatifs de sécurisation (vis-à-vis du droit) des processus de recrutement et de promotion,
- 3) La conception de principes ordonnateurs en matière de GRH (critères de sélection, indicateurs objectivés d'appréciation des compétences et de la performance...),
- 4) La rédaction de fiches de postes plus explicites (Cornet & Warland, 2008 a : 98-99) précisant les qualifications requises, les responsabilités à assumer, les efforts nécessaires et les conditions dans lesquelles les fonctions seront exercées,
- 5) La refonte des référentiels d'appréciation des compétences et des aptitudes des candidats (à l'embauche, à la mobilité ou à la promotion) et l'élargissement des critères d'évaluation du potentiel et des « talents »,
- 6) La formation des recruteurs et des managers aux enjeux de la diversité afin d'identifier et exclure les questions illégales au cours des entretiens de recrutement et d'évaluation, en ce qu'elles seraient traces et vecteurs de traitements discriminatoires,

- 7) La promotion d'une démarche dialogique, collégiale et « traçable » de recrutement : la prévention des discriminations dans le recrutement passerait par une révision profonde des dispositifs de gestion destinée à en assurer la conformité aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Le recrutement s'appuierait ainsi sur une démarche dialogique et questionneuse, collégiale et réflexive, « objectivée » et « traçable », visant à « neutraliser » les biais sociétaux (culturels), organisationnels et socio-symboliques freinant l'égalité de traitement et des chances dans l'enceinte professionnelle.

Les fondements d'un recrutement non-discriminant

A l'aune de la littérature scientifique et d'études de cas issues d'enquêtes de terrain et de données secondaires, il apparaît qu'une démarche « responsable » de recrutement reposerait sur six étapes essentielles dont nous dressons ici une description idéal-typique :

1. Avant un recrutement, clarifier les objectifs : cela passerait par une démarche collégiale associant aussi bien le recruteur/manager que ses pairs et les membres de son équipe visant la réalisation d'une cartographie des besoins et des ressources disponibles. Le recrutement devrait émerger de la conscientisation d'un besoin humain et / stratégique pour l'entreprise
2. Concevoir des fiches de poste claires et affinées (Cornet & Warland, 2008 a : 98-99) : cela inviterait à mettre en relief les compétences, habiletés et aptitudes (professionnelles et humaines) nécessaires à l'exercice de la fonction, à identifier le contenu prévisionnel de l'activité du futur collaborateur, à bien décrire le cadre et les conditions financières de l'emploi. Bien dresser une fiche de poste contribuerait à ancrer le processus de recrutement dans une perspective d'efficacité,
3. Etablir une grille objectivée des compétences nécessaires à l'exercice de la fonction : cela inviterait à identifier les compétences-clés nécessaires à l'exercice de la fonction, à les lister et à les discuter avec des pairs et des collègues. Cela viserait à éviter d'ajouter ou d'oublier des compétences-clés et surtout à neutraliser, autant que faire se peut, sa subjectivité. Il s'agirait là d'éviter la tendance au recrutement homophile aux dépens des compétences objectives des impétrants. La grille d'évaluation des compétences et des aptitudes viserait à réduire la part du discrétionnaire dans les *process* de recrutement et gestion de carrière et, cela faisant, prévenir les pratiques discriminatoires. Elle serait diffusée largement,
4. Prioriser les critères de choix : si de nombreuses compétences, aptitudes et qualités s'avèrent utiles à l'exercice d'une fonction, certaines sont tout de même indispensables. Objectiver les critères de choix, sur les compétences mais aussi sur la motivation d'un candidat, s'avérerait une étape essentielle en vue de contrer les discriminations systémiques (Cornet & Warland, 2008 : 54 ; Legault, 2002 : 34) et éviter l'ethnisation des métiers (Bataille, 1997). Cette priorisation des critères de choix s'apurerait, par exemple, sur l'adjonction aux côtés des critères de choix identifiés d'une pondération permettant de hiérarchiser les critères de choix. Cette apposition d'indices de priorité s'inscrirait dans une démarche collective, à laquelle interviendraient des collègues, des subordonnés, des

supérieurs hiérarchiques, les services RH. Il ne s'agirait, bien entendu, pas de refaire une matrice de priorité des choix pour chaque candidat, mais pour chaque fonction-clé de l'entreprise. La matrice de critères de choix serait diffusée largement et ne saurait être modifiée, légitimement, pour favoriser un candidat ou un autre ;

5. Etablir une grille de profil du candidat afin de mettre en adéquation le profil du candidat avec la fiche de poste. Ce qui reposerait sur deux étapes :
 - a) (1) la première serait à remplir avant l'entretien à partir des informations contenues dans le CV et la lettre de motivation. Elle recenserait les compétences générales indispensables à l'exercice de la fonction priorisées selon la matrice des choix précédemment conçue. La partie (1) de la grille de profil du candidat contemplerait les informations-clés susceptibles de guider la première étape de sélection (convocation ou non au premier entretien). Aussi toutes les informations-clés requises par la partie (1) de la grille seraient extraites facilement d'un CV ou d'une lettre de motivation. Il s'agirait là d'aller à l'essentiel, un excès de précision dans les compétences recensées dans la partie (1) de la grille de profil serait contre-productif, puisqu'à trop pré-coder on pourrait passer à côté de talents au profil « a-typique » (Alter, 2012). Dans cette perspective, la compétence et le contenu d'une formation primeraient sur les logiques de prestige. De là l'importance de respecter dans la conception de la partie (1) de la grille 3 règles d'or : la clarté (aller à l'essentiel), la simplicité (bien recenser et formuler les compétences nécessaires), la priorisation (ne jamais mélanger critères indispensables et critères annexes). Le recruteur serait appelé à faire preuve d'une grande vigilance afin de remplir cette grille sans se faire influencer par des éléments extracurriculaires (couleur de peau, origines, lieu d'habitation, âge, genre) qui constituent des critères illégitimes de choix.
 - b) La seconde partie (2) reprendrait la liste des compétences, aptitudes et qualités précédemment identifiées et priorisées. Elle serait remplie durant l'entretien. Elle porterait notamment sur les expériences accumulées, les compétences acquises et la motivation du candidat. Durant l'entretien, c'est le profil du candidat qu'il conviendrait de cerner, son aptitude à remplir la fonction, à coopérer, en complémentarité, avec ses futurs collègues. Là encore, le recruteur devrait noter, à l'aune des compétences recensées et de la matrice des choix, toutes les informations importantes, pour éviter de se laisser emporter par sa subjectivité. Par ailleurs, il devrait orienter la conversation afin d'obtenir sa réponse aux questions-clés (renvoyant aux compétences, aptitudes, qualités recensées dans la fiche de poste). La partie finale de la grille serait, elle, confiée à une appréciation globale et à une prise de notes, inspirée des propos-clés du candidat. Une telle démarche serait déclinable en fonction de l'interlocuteur (R.H., manager opérationnel, N+1, N+2).
6. la sélection : la sélection non-discriminante reposerait sur une démarche collégiale car c'est seulement par le débat contrapunctique que l'on parvient, autant que faire se peut, à neutraliser sa propre subjectivité. Autrement dit, c'est seulement dans une position questionneuse d'échange, orchestrée autour de données objective recueillies aussi rigoureusement que possible, que le choix le plus pertinent pourra être pris. Cela appellerait à mettre en commun non pas des appréciations subjectives ou affinitaires mais les grilles de profil remplies par avant et après les entretiens, et à les comparer. Cette comparaison pourrait s'agencer en deux périodes : d'abord la comparaison des parties (1) des grilles de profil (les plus objectives), puis celles (plus socialement connotées) des parties (2). Une démarche intéressante, bien que difficile à faire approprier par certains managers, consisterait à attribuer de 30 à 50% de la « note » de sélection d'un candidat à la partie (1) et le restant à la partie (2). L'intérêt d'une telle démarche serait de donner toutes ses chances à un candidat que la situation interactionnelle d'entretien

pénaliserait socialement. Et ce car, un entretien est une interaction sociale artificielle parsemée de codes et d'embûches (Bourdieu, 1982). Cette démarche ne priverait pas, comme certains le prétendent, le cadre opérationnel de sa liberté de jugement et de sélection. Elle limiterait sa subjectivité, préviendrait les pratiques discriminatoires et favoriserait la neutralité du processus de recrutement.

Après la sélection, le nouveau recruté ou le nouveau promu serait inséré dans l'équipe via des processus d'accompagnement à l'intégration (*mentoring*, activités de socialisation) appelés à mieux l'intégrer dans l'équipe.

Source : Maria Giuseppina Bruna, *Guide pratique de la diversité en entreprise*, Ligue Internationale contre le Racisme et l'Antisémitisme (LICRA), Paris.

- 8) les mécanismes d'élargissement des viviers de recrutement au travers d'un accroissement de la transparence de l'information (en interne et en externe) et de la publicité des offres d'emploi (Gavand, 2006) : cela inviterait à réduire les asymétries informationnelles en interne comme en externe (notamment à l'égard de postulats de quartiers défavorisés) et à améliorer la visibilité des offres (stages, emploi, apprentissage, formation) sur le web tout en adoptant une utilisation « éthique » des nouvelles technologies et des nouveaux médias sociaux²⁵,
- 9) la promotion d'une évaluation « objectivée » de la performance des collaborateurs : Les statistiques de l'I.N.S.E.E. et les recherches académiques (Bataille, 1997 ; Laufer, 2004, 2005, 2009) révèlent l'existence en France, comme dans l'ensemble des sociétés occidentales, d'une sorte d'ostracisme discriminatoire excluant certaines catégories de la population du sommet des organisations (plafond de verre). Ce qui reflète des biais entravant la « neutralité » des processus de promotion interne. D'où l'importance de repenser les mécanismes « objectivés » d'évaluation de la performance des collaborateurs. Cela invite à restreindre la dimension discrétionnaire de l'entretien annuel (et donc le risque de discrimination/ inégalités de traitement et des chances), en mettant en place, à l'instar du groupe Deloitte (2010), une politique d'évaluation collégiale, participative et en continu des salariés.

²⁵ On renvoie notamment au lancement d'une « Charte réseaux sociaux, internet, vie privée, recrutement », initiative du réseau *A compétence égale*, qui enjoint aux cabinets de recrutement, aux réseaux et aux entreprises de respecter une éthique professionnelle reposant sur la prise en compte, lors du processus de recrutement, des seuls compétences des candidats. Les signataires de la Charte s'engagent à adopter une utilisation éthique des nouveaux médias sociaux (Facebook, LinkedIn...), visant une meilleure diffusion et circulation des offres, et excluant toute violation de l'intimité et de la vie privée des candidats ou collaborateurs.

Evaluation collégiale, évaluation à flux tendu, évaluation participative

- Une évaluation collégiale permettrait aux cadres/managers d'un même département / secteur / unité d'échanger sur leurs modalités et critères d'évaluation des collaborateurs et de converger vers une grille d'évaluation-type pour chaque fonction concernée (définition des objectifs-clés à atteindre, pondération entre les diverses activités, matrice promotion-sanction...). Limitant le caractère discrétionnaire de l'évaluation, elle contribuerait à réduire la variabilité des indicateurs de jugement (et de leur pondération), favoriserait la définition d'un référentiel commun par la pratique dialogique et limiterait l'influence de la subjectivité des managers par l'examen rétrospectif régulier des CR intermédiaires et des bilans annuels d'évaluation. Ce qui impliquerait une transcription systématique des comptes-rendus d'entretien à l'écrit, même dans les contextes de forte familiarité entre le subordonné et le supérieur hiérarchique. La collégialité limiterait la variabilité des appréciations, favoriserait la « normalisation » des critères et, à terme, une « homogénéisation » des pratiques managériales au sein d'une organisation et favoriserait la dé-subjectivation de l'évaluation. Ce qui prémunirait l'entreprise de risques discriminatoires. Par ailleurs, le jeu de la collégialité permettrait à des collègues externes à l'équipe concernée d'apporter un regard extérieur, susceptible d'identifier d'éventuels dérapages, notamment discriminatoires.
- La dimension participative des processus d'évaluation viserait à impliquer le salarié dans la dynamique d'évaluation de sa performance. Prévue par le droit français mais inefficacement pratiquée, elle permettrait au salarié de donner son point de vue, son ressenti et d'apporter des éléments et des preuves complémentaires permettant au responsable hiérarchique d'apprécier objectivement sa performance (au sens global). La participation du collaborateur à son évaluation prendrait la forme d'une recension écrite de l'opinion portée sur le process d'évaluation et l'appréciation qui en découle et l'élaboration d'éléments complémentaires pertinents. Repenser les processus d'évaluation en favorisant le croisement des regards du collaborateur et de son supérieur hiérarchique reviendrait à inventer un système dynamique d'évaluation reposant sur des allers-retours entre le collaborateur et son supérieur, censé refléter la vision des deux parties. Ainsi, la collégialité de l'évaluation et l'implication du salarié à ce processus seraient des garde-fous vis-à-vis du discrétionnaire et des discriminations à la promotion (*plafond de verre*). Mais de telles procédures sécuriseraient aussi la pratique du manager en ancrant ses décisions sur des données objectives.
- L'évaluation à flux tendu (ou à cycle continu) contribuerait, *in fine*, à éviter que l'on joue l'appréciation d'une année de labeur en une seule réunion. Cela responsabiliserait le manager (contrainte pour le cadre) mais le dédouanerait aussi de la tâche ardue de juger de la performance d'un collègue sur un nombre limité (et parfois collecté à la dernière minute) d'éléments objectifs. Ainsi, une collecte graduelle et progressive d'éléments contribuerait à une « neutralisation » partielle de la subjectivité du manager et à un évitement des jugements fondés seulement sur le *filing* et non pas sur des données objectives.

2) **Actions proactives en faveur de la diversité dans le recrutement et le management : attractivité, mobilisation et fidélisation d'une main d'œuvre diversifiée**

S'inscrivant à la lisière de l'économique et du social (Cornet et *al.*, 2005, 2007), la mise en place de politiques *diversité* en France demeure irréductible au déploiement de programmes de préventions des discriminations et de « neutralisation » des *process* de recrutement et gestion de carrière. Et ce car, comme nous l'avons vu précédemment, dès lors qu'en dépit d'une proclamation abstraite de l'égalité et de la mise en œuvre tendancielle de l'égalité de traitement se réalise une perpétuation, si ce n'est une aggravation, des inégalités, l'instauration de dispositifs correctifs, d'inspiration rawlsienne (équité) s'avère nécessaire pour restaurer les conditions concrètes de l'égalité.

De l'égalité abstraite à l'égalité des chances, en passant par l'égalité de traitement, se joue le passage d'une conception théorique, idéalisée et universaliste de l'égalité à son appréhension concrète et contextuelle. Dans ce cadre, la mise en œuvre de politiques pro-actives d'égalité des chances chercherait à « favoriser les défavorisés » pour restaurer les conditions d'égalité.

Dans le contexte français, le déploiement de politiques de diversité se caractérise par la co-présence systématique, bien que variablement pondérée, de dimensions préventives et proactives, d'aspects contraints et volontaires (Klarsfeld & Delpuech, 2008), de plans de prévention des discriminations et d'actions positives ciblées. En outre, l'ambiguïté entourant l'appréhension française de la diversité, dans un contexte culturel marqué par le rejet des différences et la persistance des inégalités (Schnapper, 1994, 2000, 2007 ; de Rudder et *al.*, 2000 ; de Rudder & Vourc'h, 2006 ; Marbot et Nivet, 2013) n'a pas abouti, au delà des effets rhétoriques, à une valorisation intrinsèque de la différence. Comme le soulignent Marbot et Nivet (2013 : 50), « *l'égalité républicaine reconnaît la diversité mais par abstraction de toutes les différences (Renaut, 2009) et se transforme en une injonction paradoxale, valoriser les différences et ne pas les prendre en compte* ». Ainsi les programmes d'action positive à la française sont-ils teintés d'une connotation restitutive (corrective) d'emprunte rawlsienne, et d'une tendance paradoxale à la célébration inopérante de la diversité. Ils ne sont, pas moins mus par des considérations à la lisière de l'éthique et de l'économique (Cornet et *al.*, 2005, 2007 ; Cornet & Warland, 2008 ; Klarsfeld & Delpuech, 2008 ; Bruna, 2011 ; Chanlat et *al.*, 2013).

Ainsi le management de la diversité « à la française » se construit-il à la jonction de programmes antidiscriminatoires visant à prévenir et réparer (voire sanctionner) les inégalités de traitement et de plans proactifs (actions positives) orientées vers la réalisation d'une égalité des chances, au travers du déploiement de dispositifs *ad hoc*, spécifiques et temporaires.

Les injonctions légales touchent, dans ce cadre, à la fois à la réalisation d'une égalité de traitement dans les pratiques RH que dans la mise en œuvre de tout un patrimoine d'obligations légales et réglementaires touchant à l'accomplissement de l'égalité des chances (« quotas » sur l'emploi des personnes en situation de handicap, « quotas » de femmes dans les Conseils d'Administration des grandes entreprises...).

Dans cette perspective, une GRH soucieuse des enjeux de diversité serait à la fois « indifférente aux différences » en matière de recrutement et de management de carrière. Autrement dit, elle devrait être capable de détecter et reconnaître (au sens honnethien du terme, Honneth, 2004, 2007) la singularité de chaque salarié et d'identifier et de valoriser *toutes* les compétences. Ce qui aboutirait au déploiement d'un *new management*, à la fois individualisé, non-discriminant et équitable.

D'inspiration rawlsienne, les plans d'action positive déployés dans les entreprises françaises s'appuient, en effet, sur des « *concepts économiques néolibéraux. Aujourd'hui, les pratiques de gestion de la diversité « à la française » valorisent les différences individuelles tout en assurant à chacun une égalité de traitement sans prise en compte de leurs différences. Les pratiques de GRH [...] valorisent la diversité de chacun tout en assurant l'égalité de tous et en neutralisant les effets de la diversité (congés maternité, parentaux, heures de délégation, etc..). Ce principe est aussi flou que paradoxal* » (Marbot & Nivet, 2013 : 59).

Dans ses volets « recrutement et gestion de carrière », le management de la diversité « à la française » se résoudrait, dans la pratique d'une GRH non-assimilationniste, ouverte à la singularité, à même d'échapper au conformisme et à la stéréotypie (Falcoz, 2007) entachant les pratiques RH. Il répondrait tant à des considérations sociales (justice sociale et lutte contre les discriminations, impératif d'inclusion sociale par le travail, RSE, reflet de l'environnement) qu'économiques (respect du droit, management de l'image et de la réputation, efficacité, efficience) et relèverait d'une dynamique de légitimation de l'entreprise, à la fois morale, cognitive et pragmatique (au sens de Suchman, 1995) [Voir, sur ce sujet, Partie II, Chapitre I].

Par delà les injonctions légales et les considérations socio-éthiques poussant à la responsabilisation sociale des entreprises (Boyer & Igalens, 2005 : 98 – 99 ; Cornet & Warland, 2008 a), la pratique du management de la diversité n'est pas sans poursuivre une visée d'amélioration de l'efficience et, si possible, de l'efficacité des *process* RH. La plupart des politiques de promotion *diversité*, rappelle Garner-Moyer (2006 : 23-42), sont d'ailleurs reductibles à une logique d'action d'estampille économique reposant sur l'internalisation de la diversité parmi les leviers-clés de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation.

Elles s'inscrivent dans la logique « coûts - avantages » (Barth & Facoz, 2007 ; Cornet & Warland, 2008 ; Barth, 2010) se plaçant au fondement du *Business Case de la diversité* (Cornet & Rondeaux, 1998; Bender & Pigeyre, 2004 ; Cornet et *al.*, 2005 ; Peretti, 2006 ; Landrieux-Kartochian, 2007).

A l'heure d'un accroissement de la volatilité et de la segmentation de la clientèle, d'une mondialisation des flux économiques, d'une internationalisation des entreprises et de l'intensification des flux migratoires, investir le chantier de la diversité pour l'entreprise serait une affaire d'intérêts économiques et commerciaux bien compris. Ainsi, selon Cox (1993), l'implication volontariste d'une organisation en faveur de l'égalité des chances est susceptible d'accroître sa notoriété et d'améliorer son image de marque, jusqu'à se constituer en potentiel avantage concurrentiel.

Un croisement de la littérature managériale permet d'identifier plusieurs motifs à visée économique poussant à la mise en place de politiques de diversité, tout autant que de relever des lignes de tension inhérentes à la promotion organisationnelle de la diversité (Garner-Moyer, 2006 : 23-42 ; Landrieux-Kartochian, 2007 : 131-151 ; Cornet & Warland, 2008 : 49-62 ; Ferreira, 2010 ; Bruna & Chauvet, 2010 ; 2013 ; Peretti, 2007 ; Chanlat et *al.*, 2013).

Instrument défensif de prévention des risques juridiques et d'image induits par une condamnation pour discrimination, le management de la diversité pourrait s'inscrire aussi dans démarche proactive orientée vers la réalisation d'« avantages RH » (Robin & Thomas, 1996 : 79-90 ; Landrieux-Kartochian, 2007; Cornet & Warland, 2008a). Et ce, car il permettrait d'accroître :

- La probabilité de l'entreprise d'attirer à elle les profils les plus talentueux et ayant le plus fort potentiel, et cela, dans un contexte de forte concurrence pour la captation des compétences, perçues comme ressources stratégiques (élargissement du vivier de recrutement, diffusion et transparence renforcées de l'information, « neutralisation » et traçabilité des *process RH* ...),
- La motivation, la satisfaction et la productivité des collaborateurs en favorisant l'intégration, en réduisant les phénomènes de retrait ou d'auto-renoncement des salariés issus de catégories sociales plus fréquemment exposés à la discrimination (management individualisé, dispositifs d'aide à la socialisation professionnelle comme le mentoring, le coaching ou la mise en place d'*affinity groups*, suivi RH renforcé, sensibilisation des managers et des collaborateurs, traçabilité des *process RH*),

- La « fidélisation » des personnels issus de catégories sociales les plus exposés à la discrimination (management individualisé, développement de dispositifs de socialisation organisationnelle comme les *affinity groups*, du dialogue social et d'échanges au sein des équipes autour des enjeux et freins à la diversité, stimulation de la réflexivité collective),
- La cohésion des équipes et la structure de la coopération complémentaire à l'échelle intra-organisationnelle (notamment entre membres d'une même équipe-projet, Dameron & Joffre, 2007), ce qui impacterait des processus de circulation de l'information et des savoirs ainsi que la mobilisation des compétences et des ressources (stimulation de la socialisation organisationnelle et du dialogue social, sensibilisation des managers et des collaborateurs aux défis posés par la diversité, développement de la réflexivité collective au sein des équipes et du corps managérial).

Sous cet angle, manager la diversité reviendrait à contrer la tendance systémique des organisations à sous-attirer, sous-mobiliser, sous-fidéliser le potentiel des employés issus de catégories sociales particulièrement frappées par les discriminations (femmes, personnes issues des « minorités visibles », salariés handicapés, jeunes, sénior, collaborateurs homosexuels...).

Par la force symbolique de l'*exemplum* et la mise en place du *coaching* et du *mentoring* ciblé, les plans de promotion de l'égalité des chances seraient à même de modifier à la fois les représentations et les positionnements des individus dans l'espace professionnel, compte-tenu de leur profil sociologique et de leur trajectoire expérientielle. Ainsi, la mise en place de politiques *diversité* en entreprise accroîtrait leur attractivité et leur capacité à mobiliser et fidéliser les collaborateurs « issus de la diversité » (au sens large du terme).

Cela étant dit, comme le notent Bruna et Chauvet (2013), pour prétendre influencer significativement et positivement sur la performance des entreprises, la démarche *diversité* ne saurait faire l'économie d'une culture organisationnelle suffisamment cohésive pour :

- Accompagner et encadrer le changement,
- Contrer les tendances à la désagrégation communautaire ou groupale de l'entreprise (Hogg & Abrams, 1999; Hornsey & Hogg, 2000 : 143-156; Milliken & Martins, 1996),
- Empêcher, en cas de choc interculturel, une déstabilisation organisationnelle profonde et durable marquée par la croissante de la conflictualité interne (Barmeyer & Chanlat, 2004 ; Dameron & Joffre, 2007 ; Chanlat et al, 2008).

Comme le rappelle Schein (1992), la culture organisationnelle constitue un ensemble cohérent de postulats fondamentaux, inventés, découverts ou développés par un groupe humain. Sédimentée dans le temps, elle est appelée à fournir un cadre adéquat et commun de pensée et d'action apte à faire face aux défis auxquels l'entreprise doit faire face. Le rôle de la culture organisationnelle se voit d'autant plus renforcé que le contexte contemporain est marqué par « la mondialisation des échanges, le nombre de fusions et acquisitions, la cosmopolitisation de nos sociétés, les nombreuses négociations internationales et la formation d'unions régionales, notamment la construction européenne » (Chanlat & Dameron, 2009 : .6-7). Dans ce cadre, la culture organisationnelle est appelée à jouer un rôle majeur dans le management de la diversité culturelle, grâce notamment à l'action fédératrice du *leader*. De là la nécessité d'inscrire l'instauration de politiques pro-diversité dans une refonte globale des procédures RH destinée à définir une nouvelle gouvernance des entreprises et un nouveau modèle de leadership plus attentifs à la pluralité des profils et des itinéraires des individus.

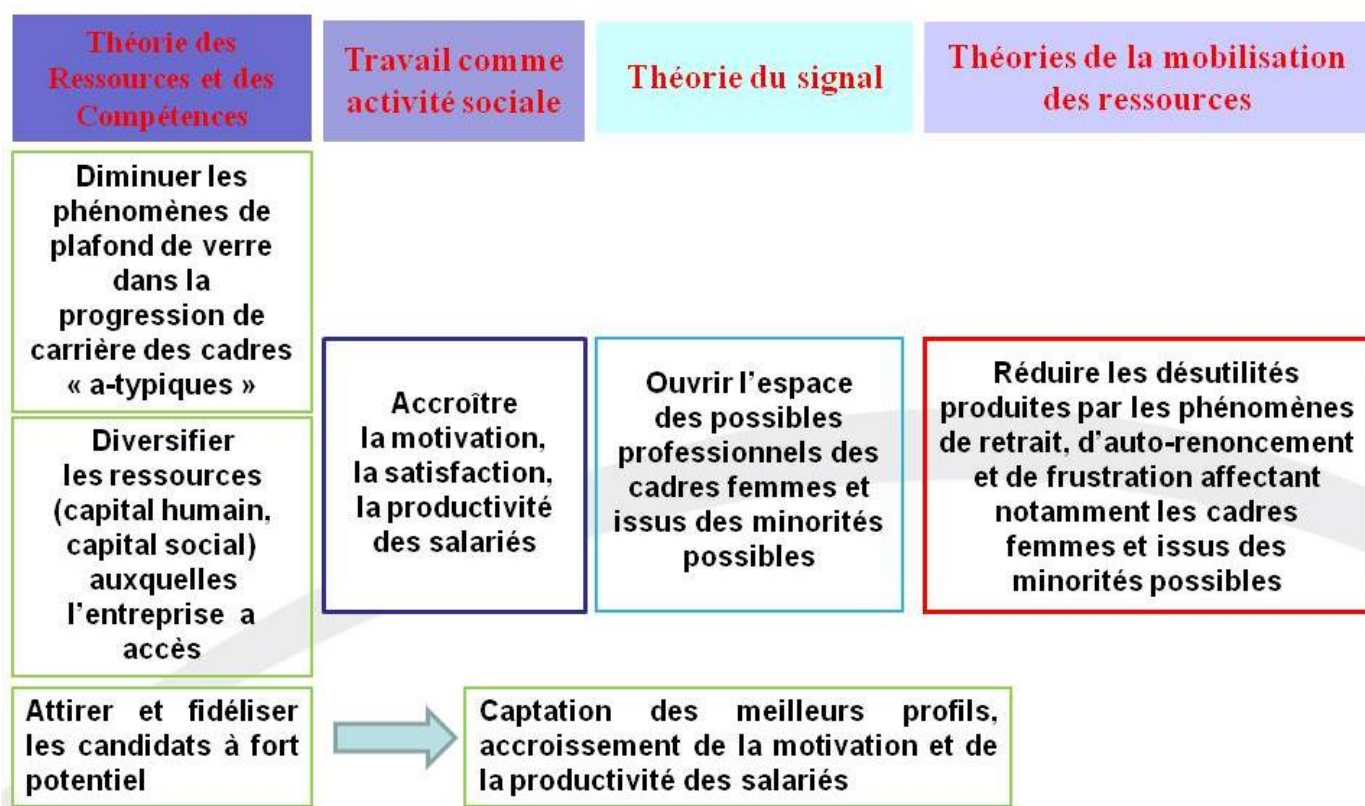


Figure de synthèse I.2 :

Eclairage théorique des enjeux stratégiques liés à la diversification du recrutement et du management

III. Le management des équipes diversifiées : entre défi de cohésion et source de créativité

Dans une économie de l'innovation, l'impact de la diversité des collaborateurs – d'origines, de profils et de trajectoires - sur la créativité des équipes-projets a tout particulièrement attiré l'attention des managers, jusqu'à s'ériger en pierre-angulaire de l'argumentaire pro-diversité diffusé dans la sphère professionnelle et à influencer, de manière performative, sur les stratégies de recrutement et de management des organisations.

La diversification culturelle des équipes (*in primis* appréciée à l'aune du critère ethnique) constitue, en effet, l'un des défis majeurs du management moderne de par ses implications tant sur les processus de gestion des ressources humaines (recrutement, sélection, mobilisation du capital humain et fidélisation des collaborateurs) que sur les dynamiques organisationnelles (Richard, 2000).

L'affirmation de l'impact positif de la diversification culturelle sur leur performance constitue ainsi une croyance managériale aux accents performatifs : « *la diversité des personnes [constitue... selon Bellard (2005)] une source intarissable de créativité, particulièrement utile dans le cadre de travail en projet ou en équipe* ».

Des Etats-Unis jusqu'en France, les implications potentielles d'une différenciation ethnoculturelle, mais aussi de genre, de parcours et d'origine, des équipes sur leur « performance cognitive » (Jehn et *al.*, 1999 ; Shaw & Barrett-Power, 1998 : 1307-1325) ont fait l'objet d'un questionnement scientifique d'autant plus riche que les résultats des études empiriques sont plutôt balancés.

Ainsi, comme le soulignent Bruna et Chauvet (2010, 2013), un nombre croissant de travaux insiste sur l'existence, sous certaines conditions, d'avantages productifs et commerciaux procurés à l'entreprise par une diversification du profil de ses collaborateurs. Cependant, comme le souligne Richard (2000), les chercheurs n'ont pu aboutir à un véritable consensus quant à la quantification de l'impact de la diversification culturelle des équipes sur la performance des organisations.

3) Diversité culturelle, « étrangeté innovante » et stimulation de la créativité

La littérature en management interculturel a dévoilé l'impact positif de la diversité sur la créativité des équipes-projets, sans en taire les effets pervers et les risques (Falcoz, 2007; Thompson & Gooler, 2000 : 392-437).

Dans la perspective d'une captation de segments sous-exploités du marché, la différenciation du profil des collaborateurs, notamment au sein des *project-teams* (préfiguration de l'offre), constituerait un vecteur potentiel d'accroissement de la performance cognitive des équipes. Allant dans le même sens, l'étude pionnière de Cox et Blake (1991) a mis en lumière l'effet incitateur de la diversité sur la créativité des groupes, démontrant l'existence d'un effet robuste et positif de la diversité culturelle sur la compétitivité. De même, les travaux de Watson et *al.* (1993 : 590-602) ont prouvé qu'à long terme les équipes diverses affichent une performance supérieure aux équipes homogènes, et ce, de part un supplément de créativité.

De par la richesse de leurs trajectoires et leur poly-enracinement social, les collaborateurs issus de la diversité seraient potentiellement porteurs d'une sorte d'*étrangéité innovante* (Bruna, 2013c). Favorisant un brassage de perspectives et d'opinions, la diversité culturelle profiterait à la performance de l'organisation dont elle stimulant la créativité, la capacité prospective, la réactivité et l'adaptabilité.

Promouvoir la diversification des équipes afin d'en stimuler la créativité revient à considérer que le positionnement relatif des acteurs dans l'espace social est susceptible d'apporter aux entreprises un surcroît d'information (renvoyant aux avantages commerciaux et productifs d'un meilleur ancrage de l'entreprise dans son environnement) et un enrichissement des perspectives cognitives. Raisonnablement marginaux et suffisamment intégrés, les collaborateurs issus de la diversité serviraient les intérêts supérieurs de l'entreprise car ils nourriraient la créativité collective en ce qu'ils seraient porteurs de visions du monde et d'approches différentes de la population majoritaire. En permettant un brassage des perspectives et des opinions, ils alimenteraient l'intelligence collective.

Traceurs de la diversité environnementale, ils constitueraient, de par les spécificités de leurs profils relationnels (Burt, 1995 ; voir aussi Bruna, 2013c), une ressource en soi pour l'organisation. Relieurs de sphères relationnelles distantes, ils seraient potentiellement détenteurs, d'un supplément d'information stratégique non-redondante. A ce titre, ils seraient appelés à mettre en communication des univers structurellement disjoints et, cela faisant, à faire converger la demande de segments particuliers de la clientèle et l'offre des entreprises. En ce sens, ils constitueraient des acteurs-ponts particulièrement utiles aux organisations professionnelles (Granovetter, 1973 : 1360-1380; Granovetter, 1985 : 481-510). Intermédiaires entre deux sphères relationnelles disjointes, les collaborateurs porteraient en eux un *potentiel de reflet*. Acteurs au parcours atypique (Alter, 2012), ils possèderaient un positionnement de marginaux-sécants qui leur permettrait de tirer profit de leur polysocialisation pour s'aménager un accès privilégié à une information non-redondante.

Or, l'analyse stratégique des organisations (Crozier & Friedberg, 1977) et la sociologie néo-structurale (Burt, 1995 ; Lazega, 2006 : 175-190 ; Lazega, 2007) ont révélé que l'information constitue une ressource précieuse, rare et stratégique, au sein des organisations. Elle est susceptible de constituer un avantage concurrentiel pour son possesseur.

C'est pourquoi, pour l'entreprise, l'identification et la valorisation des compétences et du patrimoine informationnel des collaborateurs-passeurs, notamment parmi les cadres, s'érigeraient en impératif stratégique. Particulièrement perceptible pour les salariés issus de minorités ethnico-culturelles, cet avantage compétitif potentiel n'est pas étranger aux autres formes de diversité, qu'il s'agisse de l'âge, du genre ou des conditions physiques. Cet argumentaire de nature économique considère que la diversification des équipes constitue un gage d'enrichissement cognitif de par la pluralité des expériences, des perceptions et des convictions dont ils sont porteurs. En découle l'affirmation d'une articulation positive entre la différenciation des itinéraires des individus et la performance cognitive (appréciée à l'aune de la créativité, de la capacité d'anticipation, de la qualité et de la rapidité de résolution des problèmes) de leurs collectifs de travail.

Bien que l'impact positif de la diversification culturelle sur la performance ait été dévoilé par des travaux empiriques, il n'en est pas moins soumis à plusieurs conditions ayant trait au mode de management des équipes, à la culture nationale et organisationnelle, à l'échelle temporelle choisie pour apprécier le lien diversité-performance, mais aussi aux critères d'appréciation et aux indicateurs mobilisés (Bruna & Chauvet, 2013). La dimension fortement contextuelle de l'impact de la diversité sur la performance s'assoit aussi sur la forte sensibilité de la performance vis-à-vis de la qualité, du niveau et de l'intensité relationnelle des processus coopératifs au sein des équipes de travail.

4) La relation « diversité culturelle – performance » ? Contextualité, temporalité, apprentissage

Malgré la pluralité de recherches concluant à l'impact positif de la diversification (cognitive plus que démographique) des équipes sur leur créativité et la qualité de leur processus décisionnel (Milliken & Martins, 1998 ; Kilduff *et al.*, 2000 ; Jayne & Dipboye, 2004 ; Landrieux-Kartochian, 2005, 2007), toute un pan de la littérature scientifique (Richard, 2000 ; Ely & Thomas, 2001 ; Robin & Thomas, 2001 : 229-273 ; Pitts, 2005 ; Kochan *et al.*, 2003) conteste l'existence d'une relation causale directe et significative entre la diversification des équipes et l'accroissement de leur performance.

La relativisation des résultats les plus optimistes quant à l'impact de la diversité sur la performance des collectifs de travail tient tout à la fois à l'identification de la forte sensibilité des résultats à la conjoncture macro-politique et macro-économique, à l'échelle temporelle d'analyse mobilisée (analyse de court, moyen ou long terme) et au contexte organisationnel. Ainsi envisagée, l'existence d'une causalité directe apparaît certes relativisée et restreinte au respect d'une pluralité de conditions. Elle en ressort aussi complexifiée et généralisée par la mise en exergue de causalités indirectes ou inversées. Cela permet, par exemple, d'expliquer l'existence d'une corrélation positive et significative entre l'accroissement de la performance financière des entreprises cotées et la féminisation de leurs équipes dirigeantes non seulement comme un impact direct de la diversité sur la performance mais aussi et surtout comme un effet miroir de la qualité du management et de la performance globale de l'organisation.

L'adoption d'une perspective analytique, à la fois complexifiée, transversale et multi-niveau, permet de mieux apprécier l'effet propre de la diversité sur la créativité et la « *performance cognitive* » des équipes-projets (Jehn et al., 1999 ; Shaw & Barrett-Power, 1998 : 1307-1325).

Si l'innovation requiert toujours d'une part de « déviance » (Alter, 2006 a), d'*étrangeté*, d'extranéité aux normes, modes de penser et paradigmes culturels dominant au sein d'un cercle social donné, les acteurs-crétifs absolument désocialisés, marginalisés, ne peuvent nullement prétendre diffuser et donc faire adopter leur « invention » (quelque soit sa nature, sa vocation et sa portée). En ce sens, à défaut d'être disséminée, la nouveauté risque fort de se retrouver aux oubliettes de l'histoire. Ainsi la théorie de l'innovation, telle qu'elle reformulée par Alter (2006 b), requiert-elle des futurs innovateurs qu'ils remplissent trois conditions : la *congruence* (une certaine cohérence de pensée qui les rend relativement réfractaires aux schémas dominants), l'*étrangeté* et la possession d'un capital relationnel suffisamment fort pour pouvoir disséminer la nouveauté.

Dans ce cadre, le potentiel présumé de créativité supplémentaire des équipes diverses découlerait du fait que les cadres issus de la diversité (notamment ethnique et/ou culturelle) porteraient en eux une *étrangeté* relative vis-à-vis du patrimoine normatif partagé au sein de leurs organisations professionnelles. Cela tiendrait à un encastrément structural particulier faisant d'eux des acteurs-passeurs mettant en relation, par leur intermédiaire, leur entreprise avec des systèmes relationnels autres (par culture, nationalité, origines sociales, âge, genre...).

Cela étant dit, la transformation du potentiel de créativité des innovateurs (découlant directement de leur caractère marginal-sécant) nécessite des innovateurs qu'ils soient tendanciellement congruents, autrement dit qu'ils possèdent une cohérence de pensée les rendant relativement indifférents aux schèmes et aux normes communément adoptés.

Or, comme le rappellent Robert-Demontrond et Joyeau (2006 : 101) « *l'invention consiste en l'association viable d'éléments formant des combinaisons inédites, inattendues, surprenantes; [...] l'invention relève essentiellement d'un « acte bisociatif » - fusion de plusieurs systèmes de références, de structures d'idées bien établies, jusqu'alors séparées, pensées isolément. [...] Dans cette perspective, afin de favoriser la combinatoire des informations pour la construction d'idées nouvelles, le management doit faciliter et soutenir les échanges, valoriser la notion de « groupe » non pas homogène, mais au contraire dans lequel la diversité et l'hétérogénéité des profils individuels puissent se rencontrer.* »

Néanmoins, le potentiel de créativité dont les cadres a-typiques seraient porteurs ne saurait se réaliser en l'absence d'une socialisation professionnelle de qualité, d'une *appartenance relative* à leur milieu de travail. Et ce car le processus d'innovation nécessite qu'une invention (fruit d'un individu ou d'un sous-groupe) soit appropriée par une collectivité de pairs (et de supérieurs) pour se constituer en source et moteur d'innovation.

Cependant, toute une littérature scientifique attire l'attention sur les risques intrinsèques d'une diversification du profil des cadres dans les équipes-projets en termes de déstabilisation organisationnelle profonde, voire de désagrégation pure et simple, du collectif de travail. S'enracinant dans des dynamiques de positionnement relatif des groupes sur l'espace social, les tensions inter-catégorielles tiennent aux processus de différenciation et de hiérarchisation réciproque entre groupes sociaux. Et ce car les catégories sociales sont impliquées dans une *lutte de classement* (au sens de Bourdieu, 1977).

Comme la *Théorie de l'Identité Sociale* (Tajfel & Turner, 1979, 1986) le prévoit, une diversification du profil des collaborateurs peut être source d'une amplification de la conflictualité inter-groupale à l'intérieur d'une organisation. Car, dans une situation de conflit, les comportements des individus dépendent plus de leurs appartenances de groupe que de leurs caractéristiques singulières. C'est pourquoi la conflictualité inter-groupale peut s'avérer particulièrement intense, en cas de forte hétérogénéité du personnel.

Portée par des forces centripètes, la communautarisation des équipes-projets se configure comme une tendance à la régression identitaire infra-groupale. Elle pourrait engendrer une déstabilisation profonde, voire la désagrégation jusqu'à l'implosion du collectif de travail. Il s'agit là d'un des risques majeurs auxquels sont confrontés les collectifs de travail diversifiés.

Si la diversification des équipes peut conduire à un accroissement de la conflictualité interne, cela n'est possible qu'à plusieurs conditions :

- Que les individus divers au regard d'une forme de diversité (le genre, l'origine nationale ou ethnoculturelle, l'orientation sexuelle...) acquièrent la conscience de leur spécificité,

- Qu'ils fassent de ce trait différent un critère légitime de rassemblement intra-groupal et de distinction inter-groupale,
- Qu'ils souhaitent et parviennent à se constituer en un groupe spécifique remplissant les deux critères d'identification des membres au groupe (intégration des membres au groupe, primauté du « nous » groupal sur le « je » individuel, structuration des relations des membres du groupe avec d'autres acteurs extérieurs autour leur appartenance groupale) et de différenciation/hiérarchisation symbolique vis-à-vis des autres groupes.

En ce sens, les effets négatifs de la diversification sur la cohésion et la coopération organisationnelles que l'on peut déduire de la *Théorie de l'Identité Sociale* ne sont nullement automatiques. Si les organisations possédant en leur sein des groupes « identitaires » constitués peuvent afficher une tendance à la désagrégation communautaire, toutes les organisations diversifiées n'affichent pas pléthore de sous-groupes bien structurés, effectivement attirants pour leurs membres potentiels et suffisamment cohésifs à l'intérieur pour dicter la conduite et le comportement des acteurs en organisation. Autrement dit, la « groupalisation » des organisations qui en limitent le risque, notamment que :

- Les groupes affichent des critères d'intégration interne et de différenciation externe réputés collectivement légitimes (pour permettre l'auto-classement des individus au sein de l'une de ces catégories sociales et la reconnaissance de leur appartenance groupale par les autres) et durables (pour permettre à ces groupes en fonction de leurs appartenances groupales et non pas de leurs caractéristiques personnelles),
- La culture organisationnelle soit suffisamment faible pour permettre la désagrégation groupale de l'entreprise,
- L'appartenance groupale soit considérée, culturellement, une dimension identitaire majeure et légitime (modèle communautaire anglo-saxon vs égalitarisme universaliste intégrateur à la française),
- Les individus classés au sein d'un groupe en tirent un profit personnel suffisant pour y rester.

Or, face aux risques d'une communautarisation des relations sociales pouvant entraîner une recrudescence de la hausse de la conflictualité interne et une déstabilisation des équipes de travail (Hogg & Abrams, 1999; Hornsey & Hogg, 2000), il s'agit là de faire le pari d'une « coopération complémentaire » au sein des équipes-projets diversifiées (Dameron, 2004).

Ancrée dans un mode de solidarité organique (Durkheim, [1893] 1996), elle « *repose sur la différenciation des individus et la recherche de ressources complémentaires. Elle se développe suivant des modalités stratégiques, c'est-à-dire de calcul individuel dans la relation à autrui* » (Chanlat & Dameron, 2009 : 7-8). Fondées sur le déploiement de coopérations complémentaires, de telles synergies permettraient de dégager, sous condition de management, un avantage compétitif pour l'entreprise, en stimulant la créativité des équipes (Legault & Chasserio, 2009).

De la même façon dont le lien diversité culturelle - performance économique est sensible à l'horizon temporel choisi (Watson et al., 1993 ; Bruna & Chauvet, 2013), le management de la diversité est une affaire temporelle (Özbilgin, 2008 : 2-3). Et cela, car le temps influence les dynamiques sociales (exogènes et endogènes, « autonomes » et stimulées) entraînant une diversification des collectifs et encadre les mécanismes de redéfinition normative et culturelle qui sont le propre des équipes hétérogènes. En outre, il influe sur « l'apprentissage managérial du management de la diversité ». En conséquence de quoi, il influence la performance des équipes diverses.

Watson et al. (1993) ont dévoilé, d'ailleurs, la courbe d'apprentissage par laquelle une équipe fortement diversifiée culturellement doit faire face, dans un premier temps, à une déstabilisation interne profonde susceptible d'en désagréger la cohésion et d'un réduire la performance. Dans un design de recherche de 17 semaines, Watson et al. (1993) comparent les dynamiques d'interaction et les performances d'équipes culturellement homogènes vs hétérogènes. Ils analysent notamment la courbe d'apprentissage par laquelle une équipe fortement diversifiée culturellement doit faire face, dans un premier temps, à une déstabilisation interne profonde susceptible d'en désagréger la cohésion et d'un réduire la performance.

Les Auteurs distinguent entre quatre typologies de groupes : ceux nouvellement constitués sans diversité culturelle, ceux nouvellement constitués avec diversité culturelle, ceux fonctionnant à long-terme sans diversité culturelle, et ceux fonctionnant à long-terme avec diversité culturelle. S'inscrivant dans une perspective analytique anglo-saxonne, ils renvoient la diversité culturelle à une différence de nationalité ou d'appartenance, réelle, supposée ou ressentie, à une ethnie. Ainsi, un groupe est considéré culturellement diversifié dès lors qu'il est composé de membres ayant au moins deux nationalités différentes et au moins trois origines ethniques distinctes. De même, la performance d'un groupe de travail y est appréciée au regard d'une série de tâches complexes, jugées significatives pour les membres eux-mêmes.

Plus spécifiquement, elle est évaluée à l'aune de quatre critères différents : le nombre de perspectives établies lors de la phase d'évaluation de la situation, le nombre de problèmes potentiels ou existants identifiés, l'établissement d'alternatives diverses pour résoudre le problème et la qualité des solutions recommandées.

En termes de résultats, il s'avère que, durant les premières semaines de l'étude, les groupes homogènes affichent une plus forte efficacité processuelle et une meilleure performance que les groupes culturellement divers. Cela tiendrait à la difficulté des groupes hétérogènes à s'accorder sur les enjeux prioritaires et à la moindre régulation sociale interne à l'équipe. Avec le temps, les groupes diversifiés et homogènes accroissent leur performance et la qualité de leurs processus organisationnels et les différences entre les deux types de groupes s'amenuisent, allant jusqu'à disparaître au bout de la neuvième semaine. Au bout de 17 semaines, bien qu'il n'y ait pas de différence significative entre les deux typologies de groupes touchant à l'efficacité des *process* et à la performance globale, les groupes hétérogènes affichent un score supérieur en termes de créativité (éventail de perspectives et d'alternatives proposées).

Ainsi, là où la diversification des équipes constituerait un frein à la performance (y compris créative, du fait d'empêchements à la communication et compréhension interculturelle, voir Chanlat et *al.*, 2008), les désutilités liées à la diversité seraient compensées, à moyen terme tandis qu'à long terme, les *avantages* de la diversité en surclasseraient les *coûts* (Robert-Demontrond & Joyeau, 2006). Un degré de diversité culturelle important s'affirmerait tout à la fois comme une contrainte pour les groupes nouvellement constitués et un levier d'efficacité susceptible d'enrichir les perspectives analytiques et l'éventail des solutions. D'où une plaidoirie en faveur d'un management de la diversité qui conjugue responsabilité sociale et sociétale, souci de la performance et objectif de permanence (voir Dameron, 2002 ; Chanlat & Dameron, 2009).

IV. Vers un management responsable²⁶ et une « entreprise inclusive »

3) Vers un « mangement responsable » : « neutralisation des *process* RH », culture intégrative et perspective transformative

Invitant à la reconnaissance (au sens honnethien du terme, Honneth, 2004, 2007) du potentiel de singularité de chacun (Wirth, 2001 : 121), le management de la diversité mobilise une conception élargie de la différence, allant du genre aux origines ethniques, culturelles et sociales en passant par la condition de santé et la personnalité.

Reposant sur une appréhension pluri-focale de l'entreprise (Kossek et *al.*, 2006 ; Cox, 1993), il invite à adopter un mode de gestion transversal, durable et intégré. Or, manager la diversité s'avère une activité complexe qui renvoie aux multiples dimensions inhérentes au fait organisationnel tels qu'elles ont révélés par l'anthropologie des organisations (Chanlat, 2000).

Si la similitude entre acteurs constitue un facteur puissant de socialisation (Tajfel & Turner, 1986), la recherche de complémentarités pousse à la socialisation hétérogame (ou complémentaire, au sens de Dameron, 2004). Cette dynamique relationnelle basée sur la complémentarité n'en est pas moins freinée par la stéréotypie et le conformisme (Falcoz, 2007). Comme le soulignent Bruna & Chauvet (2013), la socialisation professionnelle induit un tissage identitaire marqué par l'interaction avec les « différences » de chacun. Ces différences sont généralement reductibles à deux catégories : les « attributs de surface » tels le phénotype, l'âge et le sexe, et les « attributs plus profonds » à l'instar du système de valeurs, des croyances et de la culture (Falcoz, 2007). Les crispations identitaires et tensions intercommunautaires se structurent, dans un premier temps, autour des « attributs de surface » des acteurs pour se focaliser, au fur et à mesure du murissement de la relation, sur leurs « attributs culturels ». D'où la nécessité de pratiquer un management intégrateur, fondé sur une culture d'organisation cohésive, sans être annihilatrice des singularités (Cornet & Warland, 2008a).

²⁶ Ce paragraphe synthétise les articles suivants : Bruna Maria Giuseppina, Chauvet Mathieu, « La diversité, un levier de performance... sous condition de management », [*Cahier de la Chaire « Management et Diversité » n°2*](#), Fondation Dauphine, 2010, 40 p. et Bruna Maria Giuseppina, Chauvet Mathieu, « La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif », article accepté pour publication, *Management International*, numéro spécial « Management et Diversité : approches théoriques, approches comparées », à paraître en 2013.

Appelée à devenir un catalyseur d'intégration sociale par le travail (Bruna, 2011), l'entreprise se configurerait comme un lieu ouvert de brassage de collaborateurs aux profils, aux parcours et aux origines culturelles diversifiés, tout en étant à même, via une *culture d'entreprise* (Cuche, 2004) suffisamment inclusive, structurée mais poreuse, de garantir l'unité, dans la diversité, du collectif de travail (Mutabazi et *al.*, 2008).

Le déploiement d'un « management responsable » est d'autant plus essentiel qu'en l'absence d'une intégration professionnelle suffisante, le potentiel de créativité propre aux « acteurs-minoritaires » ne saurait alimenter les dynamiques sociales d'innovation.

Comme le prévoit la *théorie de l'identité sociale*, il faut veiller à ce que le renforcement du sentiment d'appartenance groupale des individus ne sombre ni dans l'*ethnisation* des relations sociales ni dans la communautarisation des équipes-projets (Jehn et *al.*, 1999). Comme nous l'avons vu, la communautarisation des équipes s'avère l'un des risques majeurs auxquels sont confrontés les collectifs de travail diversifiés : elle est susceptible d'engendrer tout à la fois une intensification des luttes de classement et de positionnement entre groupes de statut différent, une moindre effectivité et intensité de la collaboration entre collègues, une hausse de la conflictualité interne et, au pire des cas, une désagrégation du collectif de travail.

Seule une culture organisationnelle (Schein, 1992) inclusive, à la fois structurée et poreuse, serait à même de contrer la tendance naturelle à la socialisation par proximité ou similarité (communautaire au sens de Dameron, 2004). Celle-ci est définie comme un ensemble cohérent de postulats sédimentés dans le temps et érigés en paradigme normatif par les membres de l'organisation (Schein, 1992). Conçue comme un ensemble de « valeurs », croyances et règles constituant le substrat et « identitaire » de l'entreprise, la culture organisationnelle constituerait l'un des substrats-clés « management responsable » et le principal refuge face aux tensions communautaristes.

Le déploiement d'un « management responsable » veillerait ainsi à ce que la promotion de la diversité ne traduise ni un renforcement unilatéral des prérogatives du dirigeant (ce que craignait Castel, 2007) ni un simple « déplacement » des mécanismes discriminants. Sa pratique s'inscrirait dans une démarche vécue, à dimension stratégique, se déployant dans une perspective dynamique, interactionnelle et itérative. Elle reposerait *in primis* sur une « neutralisation des *process* RH » passant par l'élaboration de diagnostics ciblés et la mise en œuvre de programmes correctifs, voire même d'une refonte, des programmes et des procédures RH, puis la mise en œuvre d'actions positives pro-diversité.

Reposant sur une démarche de neutralisation des *process RH* et d'une culture suffisamment cohésive pour ressouder les équipes, le « management responsable » se donnerait à voir dans une pratique gestionnaire stratégique, réfléchie et réflexive, à la fois itérative et viable, intégrative et responsabilisante (pour le manager comme pour le salarié).

4) Le management de la diversité comme vecteur d'intégration professionnelle des collaborateurs « issus de la diversité » : *mentoring de cooptation* et *groupes affinitaires*

Dispositifs managériaux d'inspiration états-unienne, le *mentoring de cooptation* et les *affinity groups intra-organisationnels* cherchent à favoriser la socialisation professionnelle des collaborateurs (et notamment des cadres) issus de catégories sociales traditionnellement discriminées.

Complémentaires des politiques de lutte contre les discriminations, ils s'intègrent parmi les dispositifs de promotion de l'égalité des chances. Reposant sur un même substrat relationnel, ils poursuivent une visée commune : densifier les réseaux professionnels des *outsiders*. Et ce, afin de les inscrire dans de meilleures structures d'opportunités à l'échelle organisationnelle. Intrinsèquement complémentaires, le *mentoring de cooptation* et les *affinity groups* ne renvoient pas moins à deux logiques distinctes (*assimilative* vs *affinitaire* -« par homophilie ») de socialisation professionnelle (Bruna, 2013d).

Ainsi, le *mentoring de cooptation* repose sur un mode de socialisation orienté (d'un point de vue social, ethnique, culturel, national, genré...): dans le contexte andro-centré et ethno-centré des entreprises américaines, il se fonde sur un double processus d'*emprunt de capital social* et de transfert de légitimité de l'*insider* (le plus souvent un dirigeant homme blanc) vers un *outsider* (une cadre-femme et/ou un cadre « issu des minorités »). Tandis que les *affinity groups* reposent, par construction, sur une socialisation « endogamique » (affinitaire).

Fréquents au sein des grandes entreprises américaines, ces deux dispositifs visent à contrer deux facteurs, de matrice relationnelle, freinant la progression hiérarchique des cadres *outsiders* : l'insuffisance de leur réseau professionnel et l'inadéquation de leurs stratégies de socialisation à l'échelle organisationnelle.

S'appuyant sur la capacité des leaders à faciliter les relations sociales des parrainés, le *mentoring* s'avère un outil de gestion de la diversité particulièrement en vogue dans les entreprises de culture anglo-saxonne ainsi que dans des organisations à tendance collégiale (Kay, 2009 a, b).

Il vise à favoriser l'acculturation et l'intégration organisationnelles des parrainés issus de catégories traditionnellement discriminées. Il repose sur un processus de médiation relationnelle et symbolique par lequel le mentor, à la fois supérieur hiérarchique et figure tutélaire, confère au mentoré une légitimité de transfert et accroît son patrimoine relationnel (Kram, 1988).

« *Le mentoring est structuré par les notions de durée, de sens, de transmission, de filiation. Il se décline sur deux terrains principaux : développement professionnel et adaptation psychosociale ; il résonne aux termes de carrière, de programme, de relation, de développement, de travail avec les pairs, d'organisation, de genre et plus largement de diversité.* » (Persson & Ivanaj, 2009 : 112 - 113). Il est perçu comme un levier l'intégration professionnelle des collaborateurs (Burt, 1998 ; Kay, 2009 a,b ; Lazega, 2001 ; Bruna, 2011, 2013d ; Bruna & Chauvet, 2013), comme un vecteur d'aide à la gestion, notamment en matière de gestion prévisionnelle des talents (Mirallès, 2007) et de traitement des problématiques intergénérationnelles (Grima, 2007). En supportant l'accès de son protégé aux ressources-clés, le mentor contribue à le positionner dans une relation d'égalité des chances - aux niveaux symbolique (légitimation) et pragmatique (accès à des ressources stratégiques) - par rapport à ses collègues. Cela faisant, il participe d'une stratégie de réduction des risques.

Là où, selon Smith *et al.* (2005), les trois quarts des plus grandes organisations américaines auraient formalisé des programmes de *mentoring*, ce dispositif aurait été adopté, selon Persson et Ivanaj (2009), avec une certaine difficulté dans les organisations françaises : « *Si le coaching a bien traversé l'Atlantique et semble faire florès dans les entreprises françaises (Alexandre, 2003), tout en prenant diverses formes (Gand & Sardas, 2007) le mentoring ne rencontre pas la même faveur dans l'hexagone* ». Il demeure, en France, une pratique segmentaire, concentrée dans des secteurs ou des contextes organisationnels particuliers et peu systématisée au sein des organisations en tant qu'outil d'intégration, « acculturation » et gestion des collaborateurs (et notamment des cadres). Ce qui donne à voir cette *suspicion* française à l'égard de dispositifs et pratiques managériales mettant en avant le développement des dimensions personnelles comme levier d'intégration professionnelle. Le *mentoring* ne demeure pas moins une pratique de gestion en pleine expansion au sein des grandes entreprises françaises engagées en faveur de la diversité.

Dispositif cooptatif reposant sur une acculturation organisationnelle du mentoré, le *mentoring* se fonde sur une forme de rejet implicite de la « différence » qu'il cherche à réduire au travers de stratégies de « socialisation par assimilation », là où les groupes affinitaires reposent sur une logique de « socialisation par singularisation ».

Dans une société – telle celle américaine - faisant de la vitalité des corps intermédiaires l'un des leviers de consolidation de la démocratie, le développement des *affinity groups* s'avère congruent avec la conception de la citoyenneté comme articulation de trois fondements : l'*individualisme culturel*, l'*individualisme collectif* et l'*universalisme politique*. A la manière des *Caucus* parlementaires, les *affinity groups* ne concurrencent pas la légitimité de l'Institution (ici l'entreprise) mais restituent aux acteurs organisés un champ d'action à l'échelle méso-sociale.

Là où les *affinity groups féminins* sont implantés de manière quasi-systématique dans les grandes entreprises états-uniennes, le développement de dispositifs analogues est encore discret, voire embryonnaire, au sein des principaux groupes français.

Si l'émergence en France des premiers réseaux féminins d'entreprise a été le fait de filiales de multinationales de culture anglo-saxonne - à l'instar de *General Electric*, de *Microsoft* ou d'*Accenture* (de Montal, 2010) -, le mouvement est confiné aux secteurs caractérisés par une relative féminisation de l'encadrement, tels la banque, l'audit et le conseil (Boni-Le Goff, 2010 : 83). Groupes affinitaires les plus diffus dans les organisations françaises, les *affinity groups féminins* apparaissent bénéficier d'un adoubement et d'un soutien hiérarchiques moins fermes, visibles et constants dans l'Hexagone qu'aux Etats-Unis. Dotés d'une moindre officialité, souvent privés de locaux et de personnels dédiés au sein de l'entreprise (contrairement au cas états-unien), ils s'avèrent encore largement informels et peu institutionnalisés.

Quant aux *ethnic affinity groups*, leur existence est bannie par la culture universaliste française, son refus du communautarisme et le principe de « non-prosélytisme » (à caractère politique ou religieux) et de « non-propagande ».

Si l'existence d'organismes de socialisation affinitaire sur base ethnique s'avère peu congruente à la culture nationale et entrepreneuriale française, l'apparition de réseaux le plus souvent virtuels, reposant sur une socialisation affinitaire des collaborateurs sur base genrée, géographique, sectorielle et culturelle, et bénéficiant du patronage et/ou du soutien de la hiérarchie, donne à voir une évolution, encore embryonnaire, des pratiques.

Là où le rejet de la socialisation affinitaire sur base ethnique ou religieuse chercherait à éviter l'ethnisation des relations professionnelles et la communautarisation des équipes, la mise en place de réseaux virtuels d'échange reposant sur une base affinitaire ou catégorielle co-participerait d'une démarche d'aide à l'intégration des collaborateurs, *in primis*, « issus de la diversité ethnoculturelle et/ou de genre ».

La mobilisation des réseaux sociaux numériques permettrait ainsi une socialisation « virtuelle » qui, outre à favoriser la circulation d'information, alimenterait le sentiment d'appartenance des acteurs et faciliterait la mise en relation des acteurs concernés/engagés en faveur de la diversité et l'articulation de leurs programmes.

La *mobilisation discrète* des femmes-cadres françaises en faveur de réseaux féminins se déployant à l'échelle inter-organisationnelle (de Beaufort, Morali, 2012 ; Boni-Le Goff, 2010) traduirait l'*illégitimité socio-culturelle* de dispositifs de socialisation affinitaire au sein des entreprises hexagonales et les résistances croisées d'une partie de l'encadrement, des sphères syndicales et des collègues. En outre, les cadres-femmes françaises sembleraient rétives à investir ces programmes jugés « *particulièrement niais* », « *infantilisants* », *surtout ceux émanant d'entreprises américaines* [et contribuant à ...] *la disqualification des initiatives collectives féminines* » (Boni-Le Goff, 2010, p.91-92). Les réactions critiques de collègues et supérieurs hommes à l'égard de ces organes officiels de *networking au féminin* dés-inciteraient les cadres-femmes à fréquenter ces organes de socialisation affinitaire. Ainsi, au nom de l'universalisme à la française et d'une conception restrictive de la neutralité - politique- de l'entreprise, certaines dirigeantes d'associations de cadres-femmes se sont vues reprocher par leur hiérarchie leurs agissements, perçus comme des tentatives de court-circuiter leurs supérieurs, en développant des relations privilégiées avec les *top-managers* de l'organisation. De plus, dans une culture imbibée d'universalisme égalitariste, la création d'*affinity groups intra-organisationnels* semble freinée par une sorte de défiance à l'égard de dispositifs prétendument fondés sur un « enferment affinitaire » des cadres-femmes.

Comme nous l'avons déjà dit, un tel dispositif, culturellement et historiquement légitime dans le contexte américain, paraît relativement incompatible avec l'universalisme républicain à la française. Et ce, car, par une translation métonymique, l'entreprise serait appelée à afficher une unité spirituelle que nulle appartenance particulière des collaborateurs ne serait autorisée à contester. En France, l'entreprise est pensée (sans l'être réellement) comme un espace « neutre », « a-sexué », « a-communautaire », « a-groupal ». Le développement d'outils de socialisation affinitaire serait perçu comme un risque pour la cohésion de l'organisation (désagrégation), laissant présager à l'échelle nationale un démembrement ethnique de la République. L'autorisation par le Législateur de mesures dérogatoires à l'adresse des femmes (lois sur la parité en politique, sur la représentation de la gent féminine dans les conseils d'administration des grandes entreprises) a, néanmoins, ouvert une brèche dans l'universalisme intégrateur à la française.

Il a permis le développement, au sommet même du pouvoir, de réseaux de femmes. C'est notamment le cas de grandes entreprises dont la plupart se sont dotées, à l'intérieur ou l'extérieur de leurs bâtiments, d'associations de femmes appelées à défendre leur cause vis-à-vis de l'organisation et à développer une stratégie active de lobbying. En miroir se développent en France des réseaux féminins extérieurs à l'entreprise, œuvrant à l'échelle locale, régionale ou nationale en faveur de la féminisation de l'encadrement et du *top-management* (de Beaufort & Morali, 2012).

A l'heure où le développement de réseaux féminins au sein des entreprises françaises demeure un processus encore embryonnaire, il semblerait que la dissémination de ces dispositifs de socialisation affinitaire intra-organisationnelle peine à être intégrés dans les programmes d'action *diversité* des entreprises, là où la tendance observée dévoilerait un processus de généralisation des pratiques de *mentoring* au sein des organisations hexagonales.

V. L'élargissement des frontières gestionnaires de la diversité : vers une politique *fournisseurs pro-diversité* ?

S'inscrivant dans un mouvement d'élargissement des frontières du management de la diversité, la promotion d'une stratégie de diversification des fournisseurs répond à un objectif d'amélioration de l'ancrage de l'entreprise dans son environnement économique tout en développant la transversalité de sa politique *diversité*.

Axe central de la politique diversité des entreprises états-uniennes, les politiques de diversité des fournisseurs y est très développée, structurée et réglementée dans les grandes organisations américaines (de Montal, 2010). Comme on l'a vu précédemment, l'instauration de programmes d'action positive ayant trait aux fournisseurs s'inscrit aux Etats-Unis dans une conception de la diversité perçue comme levier de performance économique, via un meilleur ciblage des publics. Elle viserait à entraîner une amélioration de l'offre et du service rendu à la clientèle tout autant qu'un rehaussement de l'image de l'entreprise auprès de l'opinion publique (en général) et des minorités (en particulier).

A l'aune du *Small Business Act*, l'accès aux marchés publics peut être conditionné à l'inclusion, dans la palette des fournisseurs d'une grande entreprise, de PME. De tels dispositifs s'appuient sur une démarche partenariale à laquelle sont associés les Chambres de Commerce et de l'Industrie et les organismes de représentation économique des minorités.

La mise en place de plateformes spécialisées visant l'identification et la labellisation *qualité*

d'entreprises diversifiées et dans la facilitation de leur accès aux grands comptes est une pierre angulaire du dispositif états-unien. Et cela puisqu'elle permet de réduire les risques liés au changement (ruptures de contrats anciens, altération d'habitudes coopératives entre commanditaire et fournisseur, inadéquation possible des biens fournis, problèmes de qualité): « *Des organismes tels WBENC (Women's Business Enterprise National Council) et le NMSDC (National Minority Supplier Development Council) sont mandatés par les entreprises pour accorder aux fournisseurs détenant au minimum 51% de leur capital par des femmes ou des minorités visibles, une labellisation «Women ownedbusiness» ou « Minority owned business ». Ces organismes constituent un réel pont entre les grandes entreprises désireuses d'étendre leurs actions de diversité à leurs fournisseurs, en servant d'agent d'audit, de certification. Les entreprises disposent ainsi d'une plateforme géante de fournisseurs diversifiés* » (de Montal, 2010 : 28).

La promotion d'une stratégie de diversification des fournisseurs chercherait ainsi à améliorer l'ancrage de l'entreprise dans son environnement économique tout en développant la transversalité de sa politique diversité.

Selon certains analystes, la diversification des fournisseurs des grandes entreprises produirait un cercle vertueux aux implications mutuellement profitables pour les PME-PMI comme pour les commanditaires. D'un côté elle donnerait accès à des petites firmes à des grands comptes, augmentant significativement leur chiffre d'affaire et leur visibilité publique. De l'autre, une telle politique servirait les intérêts des commanditaires, en réduisant la taille moyenne de leurs fournisseurs et sous-traitants. Plus vulnérables, les PME-PMI seraient d'autant plus sensibles au pouvoir contractuel du commanditaire, ce qui en accroîtrait la réactivité et la qualité des prestations. Ce qui répondrait particulièrement bien aux exigences des grandes entreprises par temps de crise.

Par ailleurs, la diversification des fournisseurs impliquerait une augmentation de la gamme de produits offerts à la clientèle, ce qui serait susceptible d'accroître les ventes de l'entreprise et impliquerait une fidélisation de la relation fournisseur diversifié – commanditaire.

Bien que peu d'études aient été consacrées au sujet, l'articulation positive entre diversité des fournisseurs et performance économique des entreprises commanditaires est loin d'être automatique. Ce qui mérite qu'elle soit étudiée plus amplement, sous le prisme scientifique.

C'est dans cette perspective que s'inscrit l'objectif affiché de consacrer, à moyen ou long terme, 25% de leurs dépenses au profit d'entreprises détenues par des minorités.

Cependant, si 15% des dépenses de l'Oréal USA profitent à des entreprises diversifiées, le recours à ces fournisseurs ou sous-traitants divers ne saurait se faire aux dépens des critères de qualité : le dispositif adopté valorise, à compétences égales, les fournisseurs diversifiés.

A l'inverse des Etats-Unis, la prise en compte de la diversité des fournisseurs demeure un champ peu exploré dans l'Hexagone tant dans la sphère entrepreneuriale qu'académique et ce à de rares exceptions près (Barth & Falcoz, 2008 ; AFMD, 2012 ; ORSE, s.d., IMS, 2008).

Si la transposabilité des outils de diversification des fournisseurs demeure conditionnée par le différentiel d'ancrage législatif et culturel entre la France et les Etats-Unis, la transférabilité de la démarche est, par contre, plus aisément envisageable. Qu'il s'agisse de la mise en place de contrats de coopération avec des organismes d'insertion et des entreprises des zones urbaines sensibles, de la signature de textes d'engagement (*Charte morale de la diversité parmi les fournisseurs*) ou de l'accès facilité au marché adapté, une panoplie de dispositifs a émergé, à la fin des années 2000, dans les entreprises françaises. Ces démarches s'inscrivent dans l'Hexagone essentiellement dans une perspective « volontariste », la législation française n'ayant pas prévu de procédures, tel le *Small Business Act*, favorisant l'accès de catégories spécifiques d'entreprises aux grands comptes.

Néanmoins, la mise en œuvre de programmes de diversification des fournisseurs, depuis la fin des années 2000, dans les entreprises françaises les plus impliquées en faveur de la diversité témoigne, moins d'un transfert adaptatif d'un portefeuille de pratiques américaines, que d'une adaptation aux contraintes législatives nationales. En effet, les démarches de diversification des fournisseurs se sont développées en France sous le prisme de l'ouverture des grands comptes au secteur protégé, tant aux entreprises d'insertion qu'aux ESAT²⁷. La législation française autorise, en effet, les entreprises à inclure leurs commandes à l'égard du secteur protégé parmi leurs actions en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

En outre, s'inscrivant dans une « logique sociale » de responsabilisation sociale et sociétale de l'entreprise, la mise en œuvre d'une politique de diversité des fournisseurs s'est déclinée dans les entreprises hexagonales dans une promotion de l'argumentaire et dans la diffusion de « bonnes pratiques » de gestion de la diversité auprès des PME.

²⁷ Les ESAT (Etablissements et Services d'Aide par le Travail) permettent aux personnes handicapées n'ayant pas acquis assez d'autonomie pour travailler en milieu ordinaire, y compris en entreprise adaptée ou de façon indépendante, d'exercer une activité professionnelle dans un environnement protégé. Les commandes aux ESAT rentrent en compte dans l'appréciation de l'action d'une entreprise en faveur de l'insertion des personnes handicapées.

De la négociation d'un accord-cadre contre les discriminations chez Adecco intégrant un objectif de non-discrimination dans le choix des sous-traitants et la gestion des commandes à l'ouverture de certains grands comptes, comme Renault, à des PME, jusqu'à l'interpellation par HSBC de ses fournisseurs autour des enjeux de diversité, certaines entreprises françaises ont mis en place une démarche de sensibilisation des fournisseurs autour des problématiques de non-discrimination et de promotion de l'égalité. Cela marque un élargissement tendanciel du périmètre de la diversité, au-delà de ses dimensions marketing, commerciales et managériales, qui date dans les entreprises françaises du début des années 2010.

Conclusion

A l'aune d'une revue de la littérature scientifique anglophone et francophone, ce Chapitre s'est penché sur les principaux chantiers des politiques de diversité que nous avons replacé dans le contexte français de la seconde moitié des années 2000.

Du management de la diversité dans les forces de vente aux enjeux RH posés par la promotion de la diversité, des défis managériaux posés par la diversification des équipes à la mise en place d'une démarche de « responsabilisation du management », allant au-delà des frontières gestionnaires de la diversité (diversité des/chez les fournisseurs), les chantiers organisationnels de la diversité sont multiples. Leur investissement varie d'une entreprise l'aune, tout comme la définition de leurs objectifs stratégiques et la priorisation des publics-cibles. L'ensemble de ces éléments dépend du contexte et de la culture organisationnelle mais aussi du niveau de « mûrissement » de la politique de diversité. Ce qui nous invite à développer une lecture stratégique, polyphonique et processuelle du portage d'une politique *diversité* que nous appréhenderons dans le Chapitre V comme une dynamique (potentielle) de changement organisationnel.

.

Chapitre V

**Vers une lecture stratégique,
polyphonique et processuelle : le
portage d'une politique *diversité*
peut-il être appréhendé comme une
dynamique de changement
organisationnel ?**

Introduction

Dans le Chapitre précédent, nous nous sommes penchés sur les principaux chantiers organisationnels d'une politique de diversité, en replaçant notre analyse dans un cadre historique et théorique, puis en l'appliquant au contexte des entreprises françaises de la seconde moitié des années 2000. De notre investigation, il est apparu que la démarche de diversité touche potentiellement à une pluralité de chantiers organisationnels, allant du marketing à la relation commerciale, de la GRH au management des équipes, de la relation-clientèle à la politique *fournisseurs*. Cela a révélé la grande complexité des politiques de diversité, à la fois multidimensionnelles et évolutives.

C'est pourquoi ce Chapitre se penche sur les conditions organisationnelles de « réussite » (Cornet & Warland, 2008b) d'une politique de diversité. Il s'intéresse, de prime abord, à l'opérationnalisation managériale de la notion de la diversité, puis à l'identification des « critères de diversité » traités prioritairement par la politique et, *in fine*, à la question épineuse de la « hiérarchisation » des publics-cibles.

Notre investigation se focalise, ensuite, sur plusieurs conditions influant sur l'acquisition par la politique de diversité d'une assise organisationnelle: l'appui de l'équipe dirigeante, la nomination d'un responsable *diversité* et la mise en place d'une équipe *diversité*, la création et l'animation d'un réseau de référents fonctionnels *diversité*, la mise en place d'un système hybride de centralisation stratégique et de décentralisation opérationnelle.

Nous nous intéressons, ensuite, aux mécanismes organisationnels à même d'inscrire la politique *diversité* dans une démarche partenariale et dans une *transversalité programmatique de long terme* : l'implication des parties prenantes internes et l'inscription de la politique dans une transversalité programmatique de long terme. *In fine*, nous nous penchons sur les enjeux liés à la « planification » complexe d'un plan d'action *diversité*, en s'intéressant au processus complexe allant du diagnostic et de la formulation des objectifs stratégiques et opérationnels à l'évaluation de son impact.

En s'appuyant sur une revue de littérature, le Chapitre jette les bases de notre questionnement autour de la possibilité d'appréhender le portage d'une politique *diversité* comme une dynamique de changement organisationnel.

V. L'opérationnalisation managériale de la notion de diversité et publics-cibles

L'investigation du portage des politiques de diversité déployées dans les entreprises françaises, depuis la seconde moitié des années 2000, invite à se pencher sur le processus complexe d'opérationnalisation et, plus précisément, d'opérationnalisation managériale de la notion – polysémique et pluridimensionnelle – de diversité.

Nous nous intéresserons ensuite à l'épineuse question de l'identification de critères scientifiques de diversité et des publics-cibles prioritairement visés par les politiques *diversité* déployées dans les entreprises hexagonales depuis la seconde moitié des années 2000.

3) L'opérationnalisation managériale de la notion de diversité

La diversité est un concept de plus en plus mobilisé, à la fois dans la sphère académique et dans le milieu managérial. Renvoyant à une pluralité de dimensions, elle ne fait pas l'objet d'un consensus définitionnel.

Concept polymorphe et transversal apparu aux Etats-Unis aux débuts des années 1990 pour contrer les critiques adressées à l'égard des politiques d'égalité des chances et d'*affirmative action* (Kelly & Dobbin, 1998; Bender & Pigeyre, 2004), la notion de diversité renvoie à trois phénomènes macro-sociaux majeurs (Cornet & Warland, 2008 : 5-47) :

- la segmentation de la clientèle et des usagers impliquant pour les entreprises un effort accru en matière d'identification, de compréhension et de traitement de leurs besoins et de leurs exigences. Pour être efficiente, conserver et gagner des parts de marché, l'organisation se doit de répondre aux revendications spécifiques de certaines catégories de son public,
- la diversification croissante de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi allant de pair avec un environnement institutionnel, social et économique de plus en plus complexe (féminisation du marché de l'emploi, accroissement des mobilités professionnelles internationales dans un contexte de mondialisation des marchés). Cela implique d'ajuster les processus RH afin de permettre à l'entreprise d'ouvrir son recrutement afin de capter les meilleures talents et, donc, d'accroître sa performance,
- la diversification (en termes de genre, d'âge, d'origines, de culture, de conditions) du profil des travailleurs à l'intérieur des organisations. Cela appelle à mettre en place des procédures RH à même de permettre le plein d'épanouissement des travailleurs dans leur diversité (reconnaissance de leurs compétences et expériences dans le cheminement de carrière, progression hiérarchique et salariale...) afin d'assurer la meilleure intégration des équipes mixtes.

Comme nous l'avons vu, le management de la diversité viserait donc à articuler une diversification de l'offre de l'entreprise pour répondre, de manière efficace, à une demande de plus en plus segmentée, via la prise en compte de besoins catégoriels particuliers (stratégies marketing reposant sur la diversité ethno-culturelle, des âges, du genre des publics) et « *la capacité d'une entreprise à déployer tout le potentiel d'une main d'œuvre hétérogène dans un environnement de travail qui n'exclut personne* » (Bender & Pigeyre, 2003). Le management de la diversité renverrait au fait d'intégrer et faire coopérer de manière efficace des collaborateurs aux profils diversifiés.

Reposant le plus souvent sur un mode de management intégré à tendance holistique (Rijamampianina & Carmichael, 2005), la gestion de la diversité consiste le plus souvent dans la mise en place de plans d'égalité professionnelle (Laufer, 2007), de programmes de « neutralisation », « objectivation » et « optimisation » des *process* RH dans une perspective de non-discrimination ainsi que dans le déploiement d'actions positives destinées à promouvoir l'égalité des chances et la justice sociale (Peretti, 2007). Comme nous l'avons précédemment indiqué, l'investissement de la problématique de la diversité en entreprise peut passer par l'adoption d'une approche intégrée de la diversité (*mainstreaming*, Cornet, 2002), invitant l'entreprise à revoir sa politique générale de ressources humaines.

Derrière le foisonnement de définitions de la diversité et de pratiques censées la promouvoir, se cache une difficulté réelle à appréhender les frontières de ce concept à la fois problématique et en perpétuelle renégociation.

Les travaux de Haas et Shimada (2010) nous éclairent sur la définition et l'évolution historique du concept de diversité, qu'elles perçoivent comme un construit social, dans notre société. Ils en mettent en relief la contextualité et la fragilité définitionnelle. La diversité renverrait, en première approximation, à la différence telle qu'elle est perçue et traitée au sein d'un collectif. Ce qui inviterait à un triple effort d'identification des caractéristiques (analyse des représentations et perceptions) et d'investigation des modes de traitement (ou non traitement) des « différences ». Une définition alternative se pencherait sur son caractère agrégatif. Descripteur d'une réalité sociologique indéniable, renforcée par des processus-clés de la modernité (Chanlat et *al.*, 2013 ; Bruna, 2011), la notion de diversité qualifierait la coprésence dans un ensemble social, y compris organisationnel, de personnes aux profils sociologiques fort différenciés (par âges, origines, études, expériences, conditions de santé, orientations sexuelles...). La diversité serait non plus une propriété individuelle (en ce sens, l'expression « issus de la diversité » serait sociologiquement privée de sens) mais une caractéristique du collectif ou, alors, un trait organisationnel à acquérir.

Là où la diversité tend à se faire croyance organisationnelle (au sens d'Alter, 2005), si ce n'est mode (Barth, 2007a), sa définition se brouille, par un enchevêtrement de qualifications et de qualifications souvent inconciliables.

Or, l'opérationnalisation d'une notion nécessite de la clarifier, de la conceptualiser pour mieux rendre opérative. Dans ce cadre, l'épuration définitionnelle (ou, du moins, l'atteinte d'un consensus définitionnel) sur la notion de diversité n'est pas à l'ordre du jour (Garner-Moyer, 2012). Cela n'a néanmoins pas empêché l'élaboration d'un compromis définitionnel faisant de la diversité à la fois un trait de la société française et un objectif à atteindre dans l'organisation (ce qui renvoie, d'ailleurs, au devoir de représentation métonymique de la société française dans l'entreprise formulé par Bébéar, 2004). A ce titre, la diversité demeure un trait organisationnel à acquérir et non pas une caractéristique des individus. Ces derniers étant singuliers les uns par rapports aux autres.

Là où la philosophie de l'altérité (Lévinas, 1980, 1982) invitait à voir en l'autre un autre moi-même, la perspective de la diversité ferait-elle alors d'un collectif organisationnel optimal un « concert des altérités » ? Dans le cas affirmatif, à quoi bon développer des programmes préventifs des discriminations et, plus encore, des actions positives à l'adresse de certains publics-cibles si, *in fine*, l'optimalité d'un système tiendrait à la présence en son sein d'un « bouquet d'altérités » (par définition irréductibles à un caractère particulier) ?

C'est à cette étape du raisonnement qu'interviennent deux considérations permettant le passage de la sphère de l'ontologie (altérité levinassienne) à celle de la socio-anthropologie des organisations (pour une lecture anthropologique des enjeux de diversité, Chanlat, 2010).

Si la diversité se réaliserait, en première analyse, dans une sorte de « bouquet des singularités », seule la coprésence de salariés aux profils fortement différenciés, à l'image de « l'unité plurielle » de la société hexagonale serait à même de restituer métonymiquement la diversité de la société elle-même. Ainsi, il conviendrait non pas de se contenter de l'intrinsèque altérité de chaque collaborateur pour proclamer l'atteinte de l'objectif de diversité, mais bien se pencher sur la représentation tendancielle de la société dans la pluralité socialement segmentée et hiérarchisée de groupes et catégories.

Or, comme nous l'avons dit précédemment (Chapitre III de cette Partie), la philosophie de l'équité de Rawls recommande la mise en place d'actions positives dès lors qu'aurait à se constater une inégalité de fait, en dépit de la proclamation de l'égalité des individus et une mise en œuvre tendancielle de l'égalité de traitement.

Dans ce cadre, se rendrait nécessaire l'instauration de mesures correctives. C'est pourquoi seule la mise en place de politiques ciblées à l'adresse de segments particuliers de la population particulièrement touchées par les discriminations et la reproduction des inégalités serait à même de contrer les discriminations systémiques les freinant dans leur insertion et leur cheminement professionnels ainsi que de réaliser l'« entreprise aux couleurs de la France ». A ce titre, la diversité se configurerait comme un objectif à atteindre pour l'entreprise afin de réaliser à la fois un « bouquet de singularités » (dimension individuelle) et un « maillage de la diversité » (dimension collective).

L'opérationnalisation de la notion de diversité aurait nécessité un processus de clarification notionnelle reposant sur le dépassement, au sens dialectique du terme, de la perspective ontologique de l'altérité au profit d'une perspective anthropologique. Déployée dans le champ organisationnel, elle ferait du respect des singularités, dans la consolidation du collectif des objectifs *en soi*.

Dans cette perspective, la priorisation des objectifs et plus encore des publics-cibles n'aurait rien de contradictoire avec la perspective éthique (altérité) se plaçant au fondement de l'approche *Social Responsibility*. *A contrario*, elle verrait dans la définition de publics prioritaires le levier de réalisation d'une correction rawlsienne des inégalités systémiques. Il ne demeure pas moins que, comme nous le verrons tantôt, le choix des publics-cibles tient aux caractéristiques propres de l'entreprise ainsi qu'au contexte dans lequel elle évolue. En outre, il est inscrit dans une dynamique sociale à laquelle peuvent contribuer une pluralité de parties prenantes, selon des temporalités, des modalités et des intensités d'implication variables.

4) Identification des caractéristiques de diversité et priorisation des publics-cibles

Notion polysémique, historiquement et culturellement connotée, la diversité renverrait, soulignent Cornet et Delhay (2005) et Cornet et Warland (2008a), à cinq caractéristiques principales non exclusives :

- les caractéristiques physiques réputées « visibles » comme l'âge, l'origine ethnique et couleur de peau, le sexe, l'orientation sexuelle et la taille ;
- les caractéristiques physiques fonctionnelles : handicap physique, handicap mental, taille, poids, état de santé (grossesse, maladies chroniques, ...) ;
- les caractéristiques individuelles liées à l'itinéraire de vie de l'individu : parcours scolaire et de formation, expérience professionnelle, compétences linguistiques, orientation sexuelle,

- les caractéristiques sociales dont le nom, le prénom, les origines sociales et nationales, la nationalité, le lieu de vie, la communauté culturelle et/ou linguistique d'appartenance, la religion, la situation familiale, les orientations politiques,
- les caractéristiques organisationnelles : métiers et professions exercés, appartenance à une organisation.

Dans une perspective extensive, l'appréhension de la diversité renverrait à une pluralité de caractéristiques pouvant provoquer, directement ou indirectement, des discriminations. Ce qui refléterait le caractère polysémique et polyvalent de la notion de diversité.

Il ne demeure pas moins que l'opérationnalisation d'une telle définition, autrement dit sa mobilisation comme substrat définitionnel des politiques de diversité mises en œuvre par les entreprises, ne va pas de soi, tant elle est extensive et englobante. En outre, là où la diversité est dépourvue de définition légale, le renvoi aux 18 (désormais 19) critères constitutifs de discrimination contribue à l'élargissement de la notion de diversité.

Dans ce cadre, l'opérationnalisation de la notion serait passée, dans un premier temps, par une restriction du champ de la diversité à ses volets GRH et managériaux et par une priorisation des publics-cibles. Aboutissant à une « priorisation » des champs d'investissement organisationnel de la diversité, elle aurait contribué au mouvement de « managérialisation du droit » (Edelman et *al.*, 2001), autrement dit d'interprétation sélective des champs de la diversité par les experts de la fonction RH.

Si l'on suit la littérature scientifique et professionnelle (Point, 2006 ; Doytcheva, 2009 ; Terramorsi & Peretti, 2009 ; Bereni, 2009, 2011 ; Bruna, 2011 ; Garner-Moyer, 2012 ; Sénac, 2012 a,b ; Bruna et *al.*, 2013 a), la « disparition symbolique » de la thématique de l'égalité et de la non-discrimination dans la communication institutionnelle des entreprises irait de pair avec une « priorisation » assez récurrente des thématiques investies par les politiques de diversité. Celles-ci privilégieraient les champs de l'égalité professionnelle et de l'égalité hommes/femmes, du handicap, de l'âge (jeunes/senior) et, à moindre mesure, de l'origine.

« *Beaucoup d'entreprises ont [néanmoins] eu tendance à “interpréter” (la diversité) dans un sens large et à l'utiliser comme un fondement de leur politique d'égalité en général* » (Halde, 2006). Comme le souligne Doytcheva en s'appuyant sur une étude empirique portant sur une vingtaine de firmes du bassin lillois (2009), l'appréhension de la problématique de la diversité par les entreprises françaises tend à être globale, bien que cela n'exclue pas une « priorisation » des objectifs et des publics-cibles des politiques de diversité mises en œuvre.

L'analyse des accords d'entreprise signés au lendemain de l'Accord National Interprofessionnel sur la diversité, menée par Garner-Moyer (2009) va « à l'encontre de la conception restrictive de la diversité réduite à sa dimension ethnique véhiculée par la Charte de la diversité et par l'AnI. Cet AnI a favorisé la signature d'accords portant sur la diversité au sens large, et non pas uniquement sur la diversité ethnique ». Comme le note Garner-Moyer (2009, 2012), ces accords se focaliseraient sur les critères de l'âge, le sexe, la diversité ethnique et le handicap. Tandis que, depuis quelques années (Banon, 2005 ; Chanlat & Banon, 2011 ; Barth, 2012 ; AFMD 2013), la thématique du fait religieux en entreprise a gagné en visibilité, la question ethnique demeure la « boîte-noire » du management de la diversité. Ainsi est-elle fréquemment mentionnée dans les accords d'entreprise mais n'est quasiment jamais assortie d'objectifs précis à atteindre et de moyens adaptés (Garnier-Moyer, 2009).

Or, comme le révèle l'étude pionnière de Point & Singh (2003), la « priorisation » des caractéristiques définitionnelles de la diversité et la déclinaison conséquente des programmes d'action tiennent ainsi au contexte socio-historique dans lequel évolue l'organisation, à la culture de l'entreprise, à ses zones et secteurs d'activité, à sa stratégie, à son patrimoine organisationnel. Dans ce cadre, l'identification des publics-cibles d'une politique de diversité tiendraient

- au cadrage législatif et réglementaire (droit antidiscriminatoire, cadrage juridique régissant des actions positives en faveur de publics-spécifiques,
- à la culture de l'organisation (patrimoine axiologique),
- au mode l'organisation et fonctionnement de l'entreprise (patrimoine normatif, programmatique et processuel),
- au secteur d'activité, à la zone d'implantation et au vivier de recrutement de l'entreprise,
- au degré d'information et sensibilisation des collaborateurs et formation des managers,
- à la qualité du dialogue
- au climat général de l'entreprise (entente entre collègues, qualité des processus coopératifs et consultatifs internes...),
- à la sensibilité collective (sociétale) à la diversité.

Ainsi, la priorisation des publics-cibles tout autant que l'identification de objectifs-clés de la politique seraient appelés à faire l'objet d'une négociation interne associant les divers corps de l'entreprise et, parfois, les organisations représentatives du personnel.

Se plaçant au fondement de la politique *diversité*, la définition des objectifs et des publics-cibles refléterait le rapport de forces interne à l'entreprise ou, tout au moins, l'état des relations du pouvoir entre les diverses parties prenantes.

En outre, comme nous l'analyserons dans le Chapitre III de la Partie II, appréhender le portage d'une politique de diversité comme une dynamique de changement organisationnel invite à la percevoir comme un processus jamais intégralement abouti, à la fois du fait de l'élargissement des champs, chantiers et aspects à aborder. C'est dans ce cadre que semble s'insérer le phénomène du *spill-over effect de la diversité* que nous explorerons tantôt (Chapitre III de la Partie II), décrivant l'élargissement progressif des frontières de la politique au travers d'un rehaussement des exigences et/ou de l'insertion de nouveaux objectifs, ainsi que l'inclusion de nouveaux publics-cibles. Or, un tel mouvement de creusement et d'extension de la politique serait le fait d'une évolution du contexte organisationnel (culture de l'entreprise, rapports de forces internes, règles de fonctionnement de l'entreprise, appréhension de la diversité par les parties prenantes...) et/ou d'une évolution situationnelle globale (modification de la législation/réglementation ou des pratiques dominantes dans les entreprises, pressions de l'opinion publique, des pouvoirs publics ou de la société civile...).

C'est pourquoi proposer une lecture stratégique, polyphonique et processuelle du portage d'une politique *diversité* inviterait à esquisser: les mécanismes à même d'assurer une assise organisationnelle à une politique de diversité, la conception stratégique de la politique (priorisation des objectifs et des publics-cibles, élaboration d'un plan d'action, inclusif aussi de dimensions évaluatives et correctives), les leviers de la sensibilisation des salariés et de formation des managers.

Tableau 1. Exemples caractéristiques d'une politique de diversité et des objectifs stratégiques associés

Axes politiques 2011-2013	Développer l'approche globale de la diversité	Développer la diversité liée au genre	Développer la diversité liée à l'âge	Développer la diversité liée au handicap	Développer la diversité liée à l'origine
Objectifs stratégiques à atteindre d'ici 2013	Favoriser l'enjeu diversité dans les messages du PDG Développer la diversité de l'exécutif	Accroître le taux de femmes dans l'encadrement/le management Réaliser un accord-cadre ou d'entreprise	Développer l'inter-génération Augmenter l'écart type autour de l'âge moyen	Augmenter le taux de salariés handicapés dans l'effectif Augmenter le recrutement de travailleurs handicapés	Accroître la variété de la nationalité des salariés Éliminer les plaintes pour cause de discrimination

Graphique I.3 : Exemples caractéristiques des objectifs stratégiques (et des publics-cibles prioritaires) des politiques françaises de diversité.

Source: tableau tiré de Zannad & Stone (2009) repris par Cappelletti (2012)

VI. Assurer une assise organisationnelle à la politique *diversité*

« L'implémentation d'un plan d'action de gestion de la diversité, affirment Cornet et Warland (2008b: 86), est similaire en de nombreux aspects à la conduite d'un processus de changement ». Ce qui laisse supposer que, comme nous l'analyserons dans la Partie II de la thèse, le portage d'une politique de diversité puisse être appréhendé comme une dynamique de changement organisationnel.

Inscrit dans un jeu d'acteurs multiples, aux intérêts et stratégies contradictoires, il reposerait sur un processus social complexe : parsemé d'embûches, freiné par des résistances organisationnelles, instrumentalisé par les acteurs, il serait traversé par des conflits et des « controverses normatives » (au sens de Lazega et *al.*, 2008) que seul le déploiement de dynamiques régulatrices serait à même de résoudre.

Or, comme nous l'étudierons dans la Partie II de la thèse (Chapitres II, III et IV), le caractère *transformatif* d'une politique de diversité tiendrait à la capacité de l'organisation à :

- articuler et mettre en cohérence les piliers discursifs, normatifs et praxiques de la politique *diversité*,
- co-construire et « processualiser » la politique *diversité* (Autissier et *al.*, 2012) : élaborée en concertation avec les principales parties prenantes internes de l'organisation, son portage se déclinerait dans le temps,
- réformer des normes, programmes et procédures organisationnels, *in primis* en matière de GRH et de management, et à faire évoluer les pratiques des acteurs,
- susciter un changement organisationnel profond et durable (dépassement de la superficialité et/ou de la marginalité d'une politique *accessoire* de diversité au profit du caractère stratégique, intégré, transversal et durable d'une politique *transformatrice* de diversité). Ce qui inviterait à repenser le management (Chanlat, 2010) autour d'une appréhension éthique de l'altérité (Lévinas, 1980, 1982 ; Chanlat, 2000) et d'un souci du collectif (« inclusivité » et cohésion organisationnelles).

Appréhender le portage d'une politique de diversité sous le prisme du changement organisationnel inviterait à se pencher sur les jeux d'acteurs-stratèges à la rationalité limitée (Simon, 1947, 1991), à investiguer les *règles du jeu* et les *jeux sur la règle* (Reynaud, 1997), à interroger les phénomènes de *résistance*, *indifférence* et *sponsoring de la diversité*, à analyser les processus sociaux qui en sous-tendent le déploiement. Cela appellerait, ainsi, à décrypter les dynamiques de changement à l'œuvre, sous un prisme à la fois stratégique (Crozier & Friedberg, 1977), socio-dynamique (Alter, 2005) et relationnel (Lazega, 1994, 2003).

Reposant sur l'alliage de dimensions discursives et de piliers normatifs et praxistiques, le portage d'une politique de diversité présenterait un caractère transformatif potentiel, pouvant toucher tant aux normes, programmes et procédures organisationnels qu'aux pratiques des acteurs. Impulsée par la direction, la conduite d'une politique de diversité relèverait, comme nous le verrons dans le Chapitre III de la Partie II, d'une dynamique complexe et conflictuelle, marquée par des processus de signification et d'appropriation sociale, d'apprentissage collectif et d'institutionnalisation créative.

Dans ce cadre, la « *transformativité* » d'une politique de diversité tiendrait au dépassement de ses seules dimensions discursives au profit d'une perspective alliant discours, normes et pratiques. Or, comme nous en ferons l'hypothèse dans la Partie II de la thèse, le caractère transformatif d'une politique de diversité tiendrait à l'articulation d'une production discursive, d'une élaboration normative, programmatique et procédurale ainsi que d'une déclinaison praxistique. Néanmoins, elle ne réaliserait son caractère transformatif qu'à condition de bénéficier d'une assise organisationnelle durable.

Assuré par des *missionnaires de l'innovation* – équipes *diversité* - mandatés par la direction pour donner corps à un engagement déclaratif (voir Chapitres II et III de la Partie II), le portage de la politique se heurterait à des résistances organisationnelles multiples. Ces dernières émaneraient de directions fonctionnelles (DRH, services en charge de la communication, des affaires commerciales, de la publicité) dont les programmes d'action, les procédures et leurs pratiques seraient altérés par la mise en œuvre de la politique *diversité*.

L'instauration d'une équipe *diversité*, rattachée à la Direction Générale ou à la DRH, ou, à moindre mesure, la nomination d'un responsable *diversité*, conditionnerait le passage du registre déclaratif de l'engagement à une démarche de changement organisationnel, reposant sur l'articulation de piliers discursifs, normatifs et, le cas échéant, praxistiques.

Comme nous le verrons (Chapitres II et III de la Partie II), les *missionnaires de la diversité*, que seraient les membres d'une équipe *diversité*, constitueraient les maillons essentiels du processus de changement. C'est pourquoi l'assise organisationnelle d'une politique *diversité* tiendrait *in primis* à la création d'une équipe dédiée et à sa dotation en termes de ressources (humaines, matérielles, financières, symboliques).

Dans cette perspective, Cornet et Warland (2008b: 86) identifient plusieurs conditions de « réussite » d'une politique de *diversité* touchant notamment à son assise organisationnelle.

6) Bénéficiaire de l'appui de l'équipe dirigeante

Comme l'indiquent Cornet et Warland (2008 a,b), la « réussite » d'une politique *diversité* dépendrait de son assise organisationnelle. Dans ce cadre, l'appui manifeste, constant et constructif de l'équipe dirigeante s'avérerait à la fois un levier essentiel de légitimation et d'officialisation de la politique et une *conditio* d'opérationnalisation. Il contribuerait à une « clarification des raisons qui pousse[nt] à agir, par une réelle mise à disposition de ressources financières et humaines qui permettent la réalisation des actions, par une écoute aux réalités de terrain, par une valorisation des actions menées » (Cornet & Warland, 2008b: 86).

Ainsi se toucherait-il d'abord au volet discursif (proclamation d'un engagement moral pro-diversité, inscription de la *valeur diversité* dans le patrimoine axiologique de l'entreprise et dans sa culture d'organisation, explication motivationnelle de la politique ...). Il contribuerait, en outre, à l'opérationnalisation de la politique au travers d'actes organisationnels majeurs, tels la création d'une équipe *diversité*, la mise en place d'un réseau de référents, de relais et/ou d'ambassadeurs de la politique, la fondation d'un Comité de la Diversité ou encore l'instauration d'instances paritaires de négociation et suivi des plans d'action *diversité*.

Irréductible à des gestes symboliques, l'implication de la direction se réaliserait *in primis* dans l'attribution d'une dotation (en ressources humaines, financières, matérielles, symboliques...) spécifique à la politique. Or, la création d'une équipe dédiée directement rattachée à la direction générale, ou à la direction des ressources humaines constituerait une *conditio* d'effectivité de la politique. Et ce, car elle permettrait le dépassement de la seule focale discursive (communicationnelle, informative, sensibilisatrice, formative...) au profit d'une perspective élargie alliant dimensions discursive, normative (et donc programmatique et procédurale) et, *in fine*, praxistique.

A l'instar du Groupe Total, qui dispose depuis mai 2004 d'un Conseil de la Diversité présidé par un membre du Comité Exécutif et composé d'onze membres issus de différentes branches du Groupe et de la direction générale, (ORSE, 2011, N°2 : 2), l'implication du top-management constituerait l'une des clés de réussite des politiques de *diversité* (Cornet & Warland, 2008 a,b ; Barth & Falcoz, 2007 ; Peretti, 2007, 2012a). Dans le cas de Total, le Conseil de la Diversité constitue une instance interne composée de top-managers chargés de repérer les freins à l'égalité, de concevoir, impulser et évaluer une politique *diversité* destinée à réaliser les conditions de l'égalité réelle.

Marque de l'implication de la direction, le Conseil constitue une source « normative » en matière de diversité car il est à l'origine des « Instructions et Directives », qui définissent, au niveau international, les lignes directrices de la politique *diversité* du Groupe. De même, chez Orange France-Télécom, la mise en place d'un Comité Diversité, présidé par le Directeur Diversité Monde, constitue un levier de conception stratégique (identification et priorisation des objectifs et des publics-cibles prioritaires) et de structuration de la politique ainsi que de coordination, homogénéisation et surveillance des pratiques mises en œuvre. Ainsi, comme en témoignent les exemples d'Orange France-Télécom, d'Areva, de la SNCF, de GDF Suez ou de L'Oréal (ORSE, 2011 ; Garner-Moyer, 2004 ; Peretti, 2007, 2012a ; Djabi, 2011), la « réussite » d'une *diversity policy* ne saurait ainsi faire l'économie de l'engagement discursif, organisationnel et normatif de la direction générale.

En outre, la constitution d'une instance paritaire d'orientation et de suivi de la politique *diversité*, à l'échelle du Groupe, contribuerait à la fois au pilotage stratégique (tendance centralisatrice, voir *infra*) de la politique *diversité* et à l'implication des partenaires sociaux dans son portage (conception, promotion, mise en œuvre, évaluation). C'est ainsi que le Groupe Casino s'est doté en 2005, grâce à un accord d'entreprise, d'un Comité Diversité Groupe, instance paritaire composée par 7 représentants de la direction et autant de représentants des syndicats représentatifs, se réunissant au moins une fois par an et pouvant se réunir pour aborder des questions relatives à la diversité. En complément, le Groupe Casino a mis en place, dès 2009, un réseau de 50 correspondants « promotion de la diversité », œuvrant de concert avec la Direction *diversité* et sous l'égide du Comité Diversité Groupe, afin d'assurer le déploiement effectif de la politique sur le terrain. Autrement dit la redescende des normes, programmes et procédures définis par le siège et la remontée des besoins, problèmes et bonnes pratiques émanant du terrain.

L'implication organisationnelle de la direction générale en faveur de la diversité se matérialiserait aussi dans la mise en place de réseaux de *référents* chargés de la promotion de la politique *diversité*. Comme en attestent les cas de figure de GDF SUEZ, de la SNCF, d'Areva, de L'Oréal, de la Macif ou d'AXA (ORSE, 2011 ; Djabi, 2011 ; Garner-Moyer, 2004, 2012), l'implication durable du dirigeant s'avèrerait une *conditio sine qua non* de réalisation d'une politique *diversité*.

En tant qu'autorité décisionnaire dotée d'un prestige statutaire, la direction serait investie d'une fonction stratégique en matière de promotion de la diversité touchant à six champs prioritaires :

- 1) *Concevoir la philosophie générale de la politique diversité de l'entreprise* : acteur-pivot, le dirigeant serait appelé à assumer un rôle-moteur et une fonction de contrôle de la politique anti-discriminations et pro-diversité de l'entreprise. Il contribuerait à en définir les orientations générales, les objectifs-clés et participerait à en assurer l'inscription dans la culture organisationnelle. Et cela en étroite coopération avec le Conseil d'Administration, les actionnaires et l'équipe de direction, et en concertation avec les organisations représentatives du personnel et les responsables des ressources humaines ;
- 2) *Enraciner la politique diversité dans la culture profonde de l'entreprise* : l'appropriation collective des programmes pro-diversité serait d'autant plus aisée que l'équipe de direction en favoriserait l'inscription dans l'histoire organisationnelle, réelle ou mythifiée, dans le patrimoine immatériel et symbolique constitutif de l'identité de l'entreprise. D'où la nécessité d'enraciner la politique *diversité* dans la culture de l'organisation et d'en faire un pilier du *pacte socio-symbolique* la liant à ses collaborateurs ;
- 3) *Favoriser l'insertion du plan anti-discrimination et pro-diversité dans la politique générale de l'entreprise* : il s'agirait là de faire du combat contre les discriminations et de la promotion de la diversité un élément fondateur du projet de l'organisation. Cela impliquerait de placer la *politique diversité* au cœur de la stratégie de l'organisation, en l'insérant dans une perspective de cohérence interne, de transversalité et de durabilité. De là l'importance d'inscrire la promotion de la diversité dans une perspective républicaine (lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité des chances), méritocratique (compétences et résultats comme critères objectifs de jugement) et stratégique (argumentaires économiques et sociétaux). Cela inviterait à mettre en cohérence les discours et les pratiques, les affichages médiatiques et les pratiques de terrain, les actions internes et externes, les agissements à l'échelle nationale et internationale. Il s'agirait de faire de la promotion de la diversité une dimension incompressible de la stratégie RH de l'entreprise et de sa démarche de négociation sociale (implication durable des organisations syndicales dans les étapes de conception, réalisation et suivi de la politique *diversité*) mais aussi de son positionnement externe (vis-à-vis des fournisseurs, de ses pratiques de mécénat et de coopération avec le milieu associatif et institutionnel...). D'où

la nécessité de doter la politique de moyens adéquats à son portage et de favoriser la *fonctionnalisation* des « missions » *diversité* confiées aux équipes *diversité* et à moindre mesure aux relais. Cela supposerait que, comme le soulignent Cornet et Warland (2008b : 86), « *les personnes travaillant sur de tels projets voient ces tâches prises en compte dans leur entretien de fonction et de planification, mais aussi que leur implication soit évaluée et valorisée lors de l'entretien fonctionnel et d'évaluation* » ;

- 4) *Doter la politique diversité d'une visibilité interne et externe* : le rôle du dirigeant et de la direction serait essentiel en matière de communication en interne et en externe sur les engagements, les réalisations mais aussi les impacts du programme *diversité*. Une telle exigence de visibilité de la politique nécessiterait de l'investissement du dirigeant, appelé à faire le lien entre les différents « corps » et les diverses parties prenantes de l'entreprise. Ce dernier serait notamment chargé de porter médiatiquement cette politique et de développer les coopérations inter-entreprises et inter-organisationnelles. C'est encore au top-management qu'incomberait la tâche de disséminer l'argumentaire pro-diversité, en s'appuyant tantôt sur une justification éthico-politique (égalité et méritocratie républicaines, égalité des chances, justice sociale), sur un argumentaire juridique (souvent mobilisé sous le prisme de la maîtrise des risques) et sur une explication économique (avantages potentiellement procurés par la diversification des équipes) ;
- 5) *Inscrire la politique diversité dans une cohérence programmatique, une opérationnalité et une continuité de progrès* : leader dans la hiérarchie et acteur-initiateur de la politique, le dirigeant, accompagné du top-management, serait appelé à investir le chantier de la responsabilisation sociétale de l'entreprise. Dans ce cadre, l'investissement du top-management dans les processus de contrôle, de suivi et d'évaluation de la politique s'avèrerait particulièrement important, pour inclure la diversité et la non-discrimination parmi les marqueurs identitaires de l'entreprise, les traits distinctifs de sa culture organisationnelle, les fondements de son patrimoine normatif, programmatique et processuel et, *in fine*, les caractéristiques de son management quotidien.

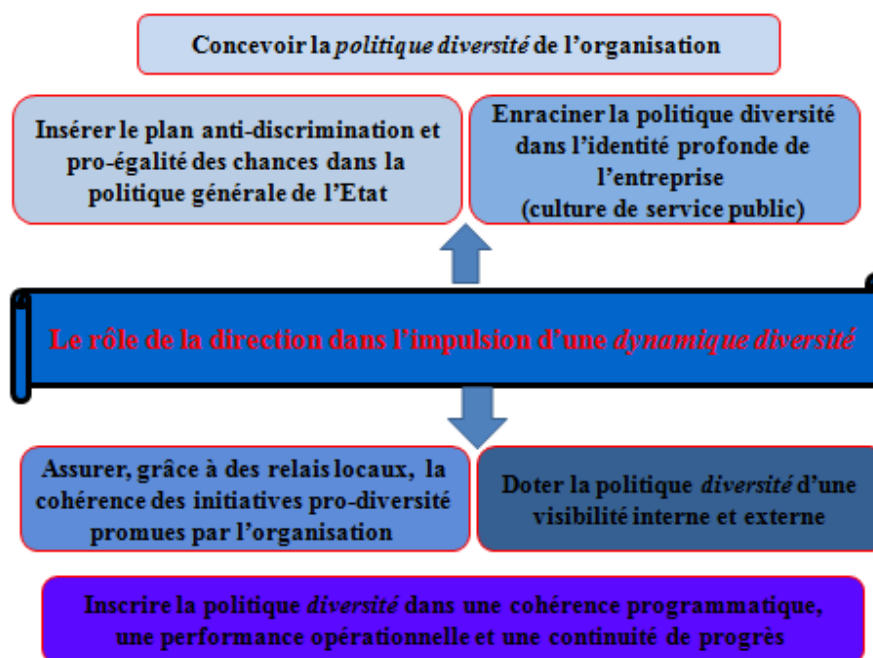


Figure I.4: Le rôle de la direction dans l'impulsion d'une dynamique diversité

7) Nomination d'un responsable *diversité* et création d'une équipe *diversité*

L'opérationnalisation des engagements *diversité* de la direction nécessiterait de la nomination d'un directeur ou d'un responsable *diversité* chargé, sous l'égide et le contrôle du Comex et du C.A., de piloter le déploiement de la politique. Selon le profil de l'entreprise, son « ambition » en matière de diversité et ses objectifs stratégiques, le coordonnateur de la politique *diversité* est susceptible de s'adjoindre les services et les compétences des collaborateurs ou, à l'inverse, cumuler cette fonction avec d'autres missions, plus traditionnelles, comme la gestion des personnes et des paies, l'administration générale ou, plus émergentes, comme la politique *qualité* ou la R.S.E. Comme le révèlent les cas de GDF Suez, de L'Oréal, de la SNCF, d'Orange-France Télécom ou de BNP Paribas, de Coca-Cola à IBM (ORSE, 2011 ; Enq.Expl., 2013²⁸) la plupart des grandes entreprises françaises se sont ainsi dotées d'équipes *ad hoc* dédiée à la prévention des discriminations et à la promotion de la diversité. L'institution d'une mission *diversité* visait à doter les salariés, les candidats à l'embauche, les acteurs institutionnels et associatifs et les clients, d'un interlocuteur légitime en matière de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances. De par la transversalité de ses missions, son positionnement dans l'organigramme (rattachement) a fait l'objet de négociations multiples entre les différentes parties prenantes de ces entreprises.

²⁸ Ces informations sont aussi tirées aussi de l'enquête exploratoire complémentaire, « qualitative » et « par entreprises ».

Comme le révèlent les cas de GDF Suez, Orange ou L'Oréal (Enq.Expl.Entr.), la constitution d'une équipe *diversité Corporate* dédiée à la prévention des discriminations et à la promotion de la diversité, dotée de moyens humains, matériels et budgétaires, traduit une tentative de centralisation du pilotage stratégique de la politique *diversité*.

Face à l'éclatement des initiatives portées par l'entreprise en matière de promotion de la diversité, il incomberait à la *mission diversité* (coïncidant, dans certain cas, avec le responsable *diversité* lui-même) d'assurer la coordination de la myriade d'initiatives promues au sein des multiples entités de l'organisation. Il s'agirait là de relever le défi de la structuration, de la rationalisation, de la mise en cohérence et de la perpétuation de la politique *diversité*.

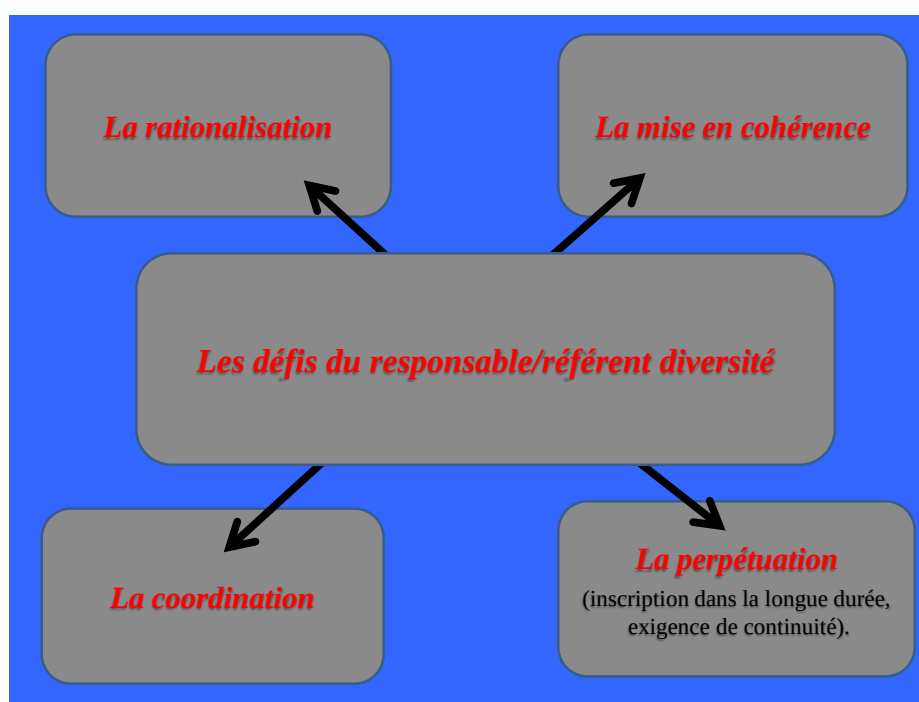


Figure I.5 : Les défis du directeur/responsable *diversité*

Dans ce cadre, les équipes *diversité* seraient appelées à élaborer, en concertation avec les principales parties prenantes internes (voir *infra*), une *offre systémique en matière de diversité*. Elles contribueraient à la clarification du cadre normatif, programmatique et procédural propre à la politique ; elles proposeraient une systématisation, parfois rétrospective, de la myriade d'initiatives *diversité* promues sur le terrain (voir Chapitre III de la Partie II et la Partie III).

Ni simple tâche dans un portefeuille de missions diverses, ni *profession* reconnue, la fonction de responsable/directeur *diversité* ne saurait être un « métier comme les autres ».

La mission de responsable *diversité* reposerait (Enq.Expl.Princ.) sur l'alliage d'activités de conception (conception des règles, programmes, plans d'actions et procédures en lien avec la « question de la diversité », élaboration de grilles de recrutement et *process* de management responsable, préparation de guides pratiques, élaboration de formations...), d'activités informationnelles et communicationnelles (réunions physiques, échanges téléphoniques, conférences téléphoniques, vidéo-conférences...), et d'activités de représentation externe de l'entreprise (réunions inter-entreprises et avec les pouvoirs publics, meetings, séminaires, conférences dans le champ académique et professionnel...). « Métier de la relation » (Tatli & Özbilgin, 2009), la mission de *leader diversité* repose sur l'enchevêtrement de tâches multiples et non-routinières. C'est pourquoi son exercice rend nécessaire l'acquisition d'une autonomie relative à l'égard de l'encadrement et d'une posture d'écoute et d'ouverture : cela viserait à faire du responsable *diversité* un interlocuteur crédible, car relativement indépendant, afin qu'il puisse remplir une mission d'alerte (« vigie anti-discriminations »), et s'ériger en facilitateur de négociation mais aussi en diagnostiqueur de situations à risque et, *in fine*, en coordonnateur d'initiatives destinées à les prévenir ou à y remédier.

Sensible au contexte organisationnel et à la culture de l'entreprise, le pilotage d'une politique de diversité nécessiterait de la mobilisation de nombreuses compétences, connaissances et savoir-faire acquis au travers d'un parcours professionnel antécédent (expérience managériale et/ou communicationnelle, capacité de coordination d'initiatives disparates relevant de la politique *diversité*, aptitude à la collaboration partenariale), de formations *ad hoc* (formation continue spécialisée dans l'enceinte économique), de la participation à des réseaux d'échange en matière de diversité et de RSE.

Présidant, le plus souvent, au déploiement des cellules internes de veille et d'écoute anti-discriminations, le directeur/responsable *diversité* serait ainsi appelé à assumer une *position d'arbitre* (voir Simmel Georg [1908] 1999) entre les différentes parties prenantes en jeu. Autrement dit, un positionnement de neutralité et d'indépendance censé faire de lui un interlocuteur reconnu par l'ensemble des parties prenantes et, à ce titre, favoriser la conciliation d'objectifs antagonistes et la recherche de consensus.

Satisfaire à une mission de *systématisation discursive, normative et processuelle* des actions *diversité* et à une homogénéisation tendancielle des pratiques nécessiterait de la sédimentation d'un patrimoine de connaissances (théoriques, informationnelles et empiriques), de compétences (techniques) et de savoir-faire (relationnels) indispensables à l'opérationnalisation des objectifs stratégiques *diversité* et à la mise en cohérence de la myriade d'initiatives *diversité* portées sur les territoires.

La légitimation organisationnelle d'une politique de diversité semblerait, nous l'évoqueront successivement, indissociable de la légitimation de ses principaux, ce qui rendrait nécessaire la maîtrise de :

1. La « managérialité » renvoyant à une reconnaissance des compétences professionnelles générales rattachées aux fonctions de managers ou de chef d'équipe : appelés à jouer un rôle de pilotage stratégique, de coordination et de mise en cohérence des initiatives *diversité* du Groupe, les *responsables diversité* nécessiteraient de la possession d'une expérience managériale.. Socialement construite, la « managérialité » des directeurs et responsables *diversité* serait d'autant plus forte qu'ils seraient susceptibles d'être des « *acteurs multipositionnés [...] occupant des formes hétérogènes et non congruentes de statut social.* » (Lazega, 2011a : 139). En tant qu'acteurs polystatutaires, ils s'avèreraient d'autant plus influents dans la définition des *règles du jeu*, des programmes et procédures-standards qu'ils pourraient « *associer à leur pouvoir (contrôle de ressources, expertise technique, temps, droit, etc.) une forme de légitimité –une capacité de parler de manière considérée comme crédible au nom du collectif* » (Lazega, 2011a : 139). Or, comme nous l'analyserons dans les Chapitres II et III de la Partie II, l'enjeu réglementaire est fondamental dans un champ marqué par une hétérogénéité normative souvent mal hiérarchisée et une inflation des initiatives (Bruna, 2012a)-
2. L'adhérence organisationnelle : elle renverrait à une connaissance profonde de la culture et du fonctionnement de l'entreprise. Elle pourrait être appréciée à l'aune de l'ancienneté dans l'organisation, quelles que soient les missions exercées en son sein par l'individu. Elle constituerait l'une des dimensions-clés de la légitimité d'un responsable *diversité*. Elle se combinerait avec un positionnement de marginal-sécant alliant distanciation symbolique et intégration dans le corps social de l'organisation,
3. L'expertise *diversité* : celle-ci tiendrait à l'alliage, plus ou moins accompli, de connaissances abstraites (transmises au cours de la formation initiale et continue dans l'enceinte académique et de formations professionnelles en entreprise), de connaissances empiriques (acquises sur le terrain) et d'une sensibilité propre à l'égard de la « question de la diversité ».

Là où la possession de la « managérialité » et de l'adhérence organisationnelle tiendrait, en grande partie, au profil du responsable *diversité*, la construction sociale et la reconnaissance de leur expertise *diversité* s'avèreraient d'autant plus difficile à acquérir que le champ de la diversité est relativement récent en France (Sénac, 2012a,b).

Ainsi, l'enquête menée par Barth et Falcoz (2009) sur l'enseignement des thématiques « égalité / discrimination / diversité » dans les Master 2 français formant aux métiers de la RH a révélé que seuls 20% de ces formations visent explicitement les métiers regroupés sous l'intitulé « responsable diversité / égalité / lutte contre les discriminations ». Et ce, car « *cette "fonction" étant récente et présente dans les seules grandes entreprises, il est logique que ce "métier" émergent ne fasse que peu souvent partie des postes cibles* » (Barth & Falcoz, 2009 : 4). Plus encore, à l'instar de responsables diversité d'IBM, de GDF Suez, de Véolia ou, encore de La Macif, des directeurs / chargés de mission diversité recherchent un enrichissement et une consécration académique de leur expertise technique diversité. Ce qui expliquerait le développement de formations continues relatives aux problématiques de la gestion de la diversité, de la promotion de l'égalité des chances et de la prévention des discriminations au sein des Grandes Ecoles et des Universités les plus prestigieuses (Barth & Falcoz, 2009 ; Bruna, 2012c), « écoles du pouvoir » (Bourdieu, 1989) particulièrement sensibles aux demandes et attentes des milieux économiques.

Légitimer l'expertise diversité : formations académiques, consécration de pratiques

A l'aune des recherches empiriques conduites par Barth et Falcoz (2009), il apparaît qu'une minorité des Master 2 de l'Enseignement Supérieur français formant aux métiers de la RH aborde de manière structurée la problématique de l'égalité, des discriminations et de la diversité. « *Les informations [y] sont parcellaires, les données erratiques, les projets récents, les actions pas toujours durables...* [Ainsi, la question de l'égalité, des discriminations et de la diversité] *est seulement « évoquée » mais ne constitue pas un thème à part entière.* » (Barth, Falcoz, 2009 : 10). A l'heure où les formations initiales dédiées à la diversité demeurent (quasi) inexistantes²⁹ et se développent, en miroir, des formations spécialisées sur les thématiques de la Gestion de l'Egalité de la Non Discrimination et de la Diversité - GENDD - (A.F.M.D., 2010 ; Tisserant & Leymarie, 2011), il convient d'appréhender le défi formatif posé par la question de la GENDD au regard du déficit d'institutionnalisation dont souffre la profession de « manager de la diversité » au sein des organisations.

²⁹ Il convient de nuancer le constat en soulignant qu'il existe de nombreux Masters dédiés spécifiquement aux questions de genre : ils affichent, le plus souvent, une orientation sociologique et anthropologique et une finalité « recherche ». Les problématiques qui y sont abordées sont extrêmement variées, allant des études de genre proprement dites à l'analyse des inégalités femmes/hommes dans la sphère professionnelle, de l'exploration de la pensée de la différence et des rapports sociaux de genre à l'interrogation de l'impact du genre sur les économies des P.V.D., de l'exploration des modalités de conception, mise en œuvre et évaluation des politiques d'égalités (dans le champ politique, entrepreneurial...) à l'investigation de la dimension « genre » sur le déploiement des politiques sociales. Aucune de ces formations, néanmoins, ne brasse spécifiquement la problématique de l'inscription (ou non) de l'égalité professionnelle dans le giron de la diversité et de la R.S.E. et n'adopte une perspective clairement managériale, préférant adopter une ligne-directrice socio-anthropologique.

Cela renvoie à une structuration encore embryonnaire du champ du management de la diversité qui tient, d'une part, à l'émergence tardive de la problématique de la diversité en France par comparaison aux pays anglo-saxons, de l'autre, à la prégnance somme toute modérée, de la problématique de la prévention des discriminations et du management de la diversité dans les cursus académiques français, y compris dans le secteur de la GRH.

Cette observation peut s'expliquer, à la manière de Point (2007), en mettant en relief l'impact de la culture universaliste, égalitariste et méritocratique sur le façonnement des programmes académiques (Barth, Falcoz, 2009). Le déficit de structuration des enseignements sur la diversité dans l'Enseignement Supérieur français traduit la persistance dans l'impensé collectif d'une forme de marginalisation des enjeux de la diversité et de la non-discrimination dans les havres de l'*adhocratie* formative. Si des exceptions notables méritent d'être soulignées (EM Strasbourg, Université Paris-Dauphine, l'ESSEC, ESC Grenoble ou à Sciences-Po), l'inscription des problématiques de diversité et de non-discriminations parmi les axes transversaux des formations initiales demeure un défi à relever, notamment au cours du premier cycle.

A l'instar du Certificat « Management et Diversité » de l'Université Paris-Dauphine et du DU « Gestion de l'Egalité de la Non Discrimination et de la Diversité » de l'Université de Lorraine, le développement de dispositifs de formation continue ainsi que la multiplication de formations professionnelles portant sur les dimensions gestionnaires de la diversité traduisent, néanmoins, une attente sociale, particulièrement sensible au sein de la communauté des managers (des opérationnels aux dirigeants en passant par les cadres supérieurs). De telles formations visent à la fois un renforcement des connaissances scientifiques des auditeurs et une consécration *scientifique* des pratiques déployées en entreprise, s'appuyant sur une démarche de réflexivité. Si elles s'adressent d'abord aux directeurs et responsables *diversité* et à leurs collaborateurs, de plus en plus de cadres RH et de managers opérationnels s'y inscrivent.

Transcendant les frontières du métier pour embrasser les contours élargis de la « fonctionnalité » (nouvelle compétence fonctionnelle intégrée dans le portefeuille de savoir-faire des managers), la gestion de la diversité se configure comme une dimension intrinsèque de la pratique managériale des acteurs. Et ce car elle est perçue comme un enjeu stratégique de maîtrise des risques, de confirmation légal-réglementaire et de stimulation de la performance des entreprises (Bruna & Chauvet, 2010, 2013) ainsi que comme un levier de ré-légitimation de l'entreprise (Barth, 2007 ; Bruna, 2012a). Ce qui explique, pour part, l'attractivité et le succès des formations continues et professionnelles sur la problématique de la GENDD.

Pour assoir leur compétence technique et conforter leur légitimité, les directeurs et responsables *diversité* feraient appel, aussi, à des cabinets spécialisés (Doytcheva, 2009), souvent formés/certifiés à l'étranger (Angleterre, Etats-Unis). La reconnaissance de la professionnalité, de l'expertise et de l'adhérence organisationnelle des directeurs/responsables *diversité* s'avéreraient ainsi des vecteurs de légitimation de la politique *diversité* tout autant que des leviers de consécration socio-symbolique de leur *fonction*.

8) Création et animation d'un réseau de référents fonctionnels *diversité*

La mise en réseau de référents fonctionnement impliqués dans le portage de la politique diversité en favoriserait la « normalisation », la systématisation et la coordination, l'appropriation collective et le déploiement opérationnel. Ainsi, les missions principales confiées aux référents fonctionnels, au sein de grands groupes comme GDF Suez, Orange L'Oréal ou Véolia (Enq. Expl.) sont ; la valorisation de l'engagement des directions opérationnelles dans leur secteur/territoire en matière de promotion de la diversité, l'accompagnement et la coordination des initiatives *diversité* dans leur zone de compétence, la circulation top-down et *bottom-up* d'informations et de bonnes pratiques en matière de prévention des discriminations et promotion de la diversité.

En outre, le lancement de réseaux d'échange rassemblant des collaborateurs ponctuellement impliqués dans la mise en œuvre de la politique *diversité* et des ambassadeurs volontaires s'avérerait un vecteur de facilitation du déroulement de la politique (promotion et accompagnement local d'initiatives *diversité*, échange de bonnes pratiques à l'échelle trans-hiérarchique et trans-sectorielle, remontées de diagnostics *terrain*, redescende de prescriptions du siège en matière de diversité, stimulation et soutien aux DG et DRH locales dans la mise en place de projets *diversité*, dispositifs informels d'alerte...). A cela se rajouterait la mise en place de réseaux de type affinitaire et, plus largement, de réseaux de salariés pouvant contribuer à la compréhension et prise en compte par l'entreprise d'enjeux spécifiques à certaines catégories de collaborateurs (ORSE, 2011 ; Cornet & Warland, 2008a,b).

Le recensement à l'échelle du middle-management de *contributeurs volontaires* contribuerait, comme nous l'analyserons dans les Chapitres II et III de la Partie II, à l'appropriation de la politique dans les enceintes managériales, notamment au sein de l'encadrement intermédiaire et de proximité.

9) Bénéficier de l'appui de la fonction RH et du soutien de la ligne hiérarchique directe

Bénéficier de l'appui de la fonction RH et du soutien de la ligne hiérarchique directe paraît être l'un des *conditiones* indispensables à la mise en œuvre d'une politique de diversité. Comme nous le verrons (Chapitres II et III de la Partie II), les résistances organisationnelles possèdent des origines multiples, ce qui refléterait la pluralité des acteurs (au sens de Crozier & Friedberg, 1977) impliqués dans le portage d'une politique de diversité.

Dans ce cadre, les résistances émaneraient *in primis* de directions fonctionnelles (aux prérogatives et au prestige variablement reconnus) tels la DRH ou la Direction de la Communication, percevant dans la politique un risque d'empiètement sur leurs compétences ainsi que d'amoindrissement de leur marge de manœuvre, de leur « liberté » et de leur « pouvoir » organisationnels. Elles pourraient aussi être le fait de directions opérationnelles (Direction des Achats, Direction Commerciale et de la relation-client...) dont le *modus operandi* s'entrechoquerait avec les nouvelles normes promues et les nouvelles contraintes imposées par la politique.

Les origines des phénomènes de résistance au changement pouvant être multiples, ils peuvent relever ou, du moins, concerner une pluralité de strates hiérarchiques. Comme nous le verrons (Chapitre II de la Partie II), l'implication du management intermédiaire et de proximité conditionnerait, d'une part, sa traduction praxistique et, de l'autre, la profondeur du changement qu'elle promeut (évolution discursive et/ou normative et/ou praxistique ; confinement de la politique dans la superficialité et/ou marginalité organisationnelle ou intégration stratégique dans une démarche de refondation du management).

10) Allier centralisation stratégique et décentralisation opérationnelle dans le portage d'une politique de diversité³⁰ en entreprise

S'inscrivant dans la perspective d'une responsabilisation sociétale de l'entreprise, la reconnaissance organisationnelle de la diversité pourrait être envisagé, comme nous l'avons rappelé précédemment, sous le prisme de la conduite du changement. Dans ce cadre, il serait possible d'appréhender le portage d'une politique *diversité* comme une « nouveauté organisationnelle » (voir Alter, 2005) devant faire l'objet d'une dynamique sociale (appropriation collective, puis institutionnalisation, voir Chapitre III de la Partie II).

Dans ce cadre, si l'initiative du changement (mise en place de politiques de prévention des discriminations et de promotion de la diversité) relèverait souvent d'une décision stratégique de la direction, soit-elle volontaire ou induite par des phénomènes d'*isomorphisme institutionnel* (DiMaggio & Powell, 1983 ; voir aussi Klarsfeld & Delpuech, 2008 ; Bruna, 2012a), nul processus de changement ne saurait faire l'économie d'un investissement, critique mais constructif, de l'encadrement supérieur et intermédiaire, ainsi que d'une « porosité stratégique » de la part du *middle management* (voir Chapitres II et III de la Partie II).

³⁰ Ce paragraphe reprend et synthétise les cours dispensés par l'auteure à l'Ecole Nationale d'Administration autour des problématiques de diversité et RSE/RSO, dans le cadre des « Cycles Internationaux Spécialisés en Administration Publique » (CISAP ENA) des années 2011, 2012 et 2013 (spécialité « GRH et Management dans l'Administration Publique »).

Le portage d'une politique de diversité se configure ainsi comme processus social complexe, à la fois porté par le jeu interactionnel d'acteurs aux positionnements, stratégies et intérêts divergents, et traversé par des dynamiques régulateurs. Dans ce cadre, l'un des ingrédients (si ce n'est l'une des clefs) de la « réussite » d'une politique de diversité tiendrait à l'alliage de :

- a) *un pilotage centralisé* : Impulsée et contrôlée de la Direction, la politique serait confiée à responsable *diversité*, interlocuteur légitime en matière de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances des salariés tout comme des candidats à l'embauche, des acteurs institutionnels tout comme des partenaires associatifs, syndicaux, patronaux et professionnels. Sa mission serait remplie, dans les grandes entreprises par une équipe dédiée, à la composition, à la taille, au positionnement organisationnel et aux moyens variant d'une entreprise à l'autre.
- b) *une décentralisation opérationnelle créative*, destinée à favoriser l'appropriation du dispositif par les différentes parties prenantes internes : dirigeants, services R.H., encadrement supérieur, directions opérationnelles et fonctionnelles concernées (voir *infra*), représentants syndicaux, encadrement intermédiaire et de proximité, réseaux de référents et collaborateurs impliqués dans la politique ou, du moins, sensibles à ses objectifs. Dans ce cadre, la mise en place de relais-diversité constituerait une *conditio sine qua non* d'une appropriation collective de la politique. Les référents (correspondants/délégués) sectoriels et/ou territoriaux seraient chargés de jouer un triple rôle d'acteurs-ponts, d'acteurs-pompes et d'acteurs-arroseurs (Bruna, 2011b). Aiguillons de la remontée de l'information, des diagnostics et des pratiques expérimentales de terrain (acteurs-pompes), ils constitueraient aussi des acteurs-arroseurs chargés de faire redescendre les engagements, les orientations générales, les cadrages méthodologiques et processuels élaborés par le siège en matière de diversité (*top-down*). A la manière d'acteurs-ponts granovetteriens (Granovetter, 1973) jouant de leur marginalité sécante et de leur réseau élargi et faiblement dense (donc riche en trous structuraux au sens de Burt, 1992, 1995, 2001)³¹, les référents seraient chargés

³¹ Généralisation de la théorie granovetterienne de la force des liens faibles (Granovetter, 1973), la théorie des trous structuraux (Burt, 1995, 1997) s'est nourrie d'un cadre théorique reposant sur les analyses sociologiques de George Simmel et Robert Merton. Elle s'inspire de la théorie économique classique en matière de pouvoir des monopoles et oligopoles sur les marchés non parfaitement concurrentiels. En effet, sur un marché imparfait sans concurrence pure et parfaite, subsistent pour un même bien commercialisé une multitude de prix locaux du fait d'un accès limité à l'information. Dans ces îlots déconnectés subsistent des équilibres sous-optimaux, partiels et précaires. Ces « trous » dans la structure du marché permettent à certains acteurs poly-ancrés de tirer profit des distorsions du marché des biens et des dissymétries informationnelles. En découlent des échanges sous-optimaux de par l'absence d'un accès gratuit, transparent, total et universel à l'information, la non-atOMICITÉ de certains partenaires d'échange... Cette théorie insiste dans un contexte concurrentiel, sur les avantages procurés par la possession de réseaux étendus, peu denses et riches en « trous structuraux ». Selon Granovetter, les liens faibles (au sens de faiblement intenses, affectifs et exclusifs) s'avèrent plus opérants que les liens forts en vue de capter

d'assurer l'inscription des initiatives locales dans le cadrage général des politiques promues par le siège et l'articulation entre actions sectorielles, régionales et nationales. A ce titre, ils rempliraient aussi une fonction de mise en cohérence et de « promotion » de la politique à la fois auprès de ses parties prenantes internes et externes (salariés, fournisseurs, clientèle, médias, sphère professionnelle, pouvoirs publics, société civile et milieu associatif, monde académique...).

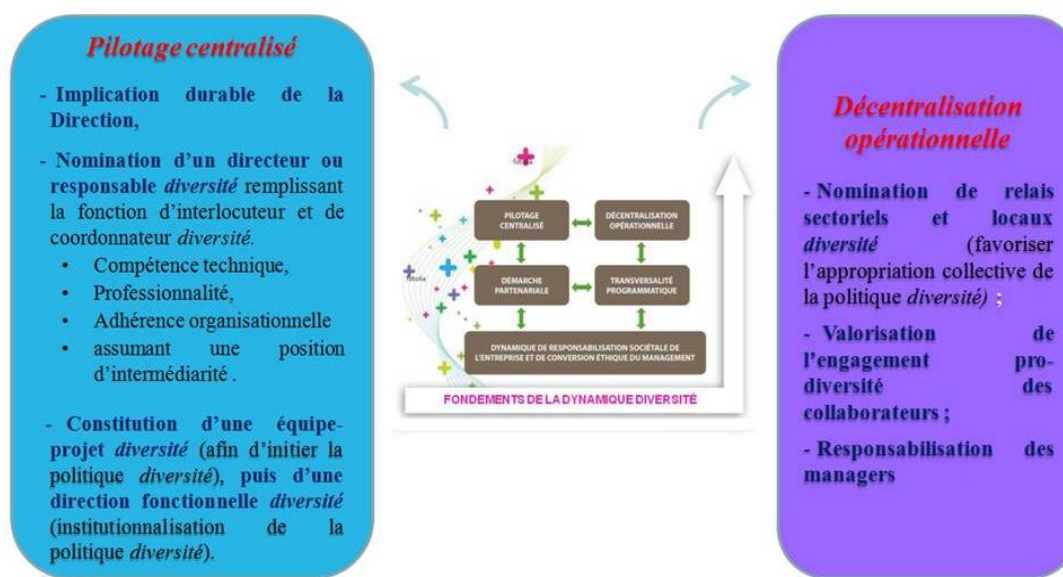


Figure I.6 : Pilotage stratégique et Décentralisation opérationnelle créative

Source : Maria-Giuseppina Bruna, *Management de la Diversité et RSO*, support de cours, « Cycles Internationaux Spécialisés en Administration Publique » des années 2011, 2012 et 2013 (spécialité « GRH et Management dans l'Administration Publique »), Ecole Nationale d'Administration

VII. Inscrire la politique *diversité* dans une démarche partenariale et dans une transversalité programmatique de long terme

Comme nous l'avons précédemment souligné, l'incarnation par l'entreprise de sa fonction sociétale constituerait l'un des fondements des politiques *diversité* ; elle renverrait à une logique d'action d'estampille sociale (voir Chapitre III de la Partie I).

Inscrite dans une dynamique de responsabilisation sociale et dans une perspective de « neutralisation », « objectivation » et « optimisation » des programmes et procédures de l'organisation, la conduite d'une politique *diversité* nécessiterait de l'implication des parties prenantes internes et de l'inscription dans une transversalité programmatique de long terme.

un emploi puisqu'ils sont porteurs d'une moindre pression sociale sur l'acteur et procurent des opportunités structurales plus vastes et diversifiées.

3) Favoriser l'implication des parties prenantes internes (démarche partenariale)

Favoriser l'implication des parties prenantes internes dans le portage de la politique : comme le révèle l'ORSE (ORSE, 2011, N°2 :1), « *une bonne mise en œuvre des pratiques de prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises ou les branches professionnelles suppose : l'engagement de la direction, l'implication de l'ensemble des acteurs. [Or,] différents acteurs peuvent être impliqués en fonction de l'organisation et du mode de fonctionnement de l'entreprise, [de] la culture de l'entreprise, [des] moyens financiers et humains disponibles, [des] thématiques abordées de la maturité du sujet dans l'entreprise, [du] degré d'information des salariés, [...de] la qualité du dialogue social* ». Comme nous le verrons dans le Chapitre II de la Partie II, une multiplicité de parties prenantes internes, aux positionnements, stratégies et intérêts différenciés, sont susceptibles de contribuer à la mise en œuvre d'une politique de diversité, selon des modalités et avec un degré d'intensité variables. Et cela, sans négliger l'importance de parties prenantes externes, soient-elles étatiques, administratives, professionnelles, patronales, syndicales, académiques, associatives...

Comme l'indiquent Cornet & Warland (2008 a,b), l'adoption d'une démarche partenariale constituerait l'un des facteurs de succès d'une politique *diversité* reductibles au processus de changement. Elle chercherait à stimuler l'implication des principales parties prenantes, *in primis* internes, au portage de la politique, notamment dans les étapes de diagnostic et dans la conception, promotion et suivi des plans d'action. Dans ce cadre, l'adhésion des organisations syndicales à la démarche *diversité* s'avérerait particulièrement significatif.

Il s'agirait de stimuler, au travers d'une socio-dynamique du changement que nous qualifierons de patronnée (Chapitre III de la Partie II), l'implication, à des degrés divers, dans la conception et le pilotage – promotion, coordination, évaluation – de la politique d'une pluralité de parties prenantes internes : organes de direction et de gouvernance (direction générale, COMEX, Codir, C.A.), directions fonctionnelles concernées (DRH et directions de la Communication de l'entreprise et de ses filiales/antennes territoriales), directions opérationnelles concernées (directions générales et régionales des métiers/activité de l'entreprise ; directions des achats...), *mission diversité* (équipe(s) *diversité/égalité professionnelle/handicap*, réseaux des référents *diversité, handicap, égalité professionnelle...*), filière managériale (*in primis* top-management et management intermédiaire), organisations représentatives du personnel et, *in fine*, salariés.

La pluralité de parties prenantes internes rendrait nécessaire le déploiement d'une dynamique de changement co-construite et processée (au sens d'Autissier et *al.*, 2012), autrement dit se déclinant dans le temps selon des étapes successives impliquant tour à tour un nombre croissant de parties prenantes. Ce qui impliquerait tour à tour un nombre croissant de parties prenantes. Or, l'appropriation de la politiques'averait *conditio* de son effectivité organisationnelle et de sa portée transformatrice (plus un changement est co-construit et processé, plus il suscitera l'adhésion et l'implication de parties prenantes variées, plus il pourra concrétiser le changement qu'il promeut).

Comme le soulignent Fautoux (2005) et Bereni (2009), les organisations représentatives du personnel s'avèrent des parties prenantes essentielles au portage des politiques *diversité*. Or, d'après la littérature (Bereni, 2009), elles seraient le plus souvent sceptiques é. Les politiques R.S.E. seraient perçues comme des leviers de redéfinition unilatérale des *règles du jeu* (au sens de Reynaud, 1997) au profit de la direction ou comme des initiatives incantatoires, à la fois superficielles et non-transformatives, destinées à déplacer la focale négociatoire sur des questions jugées d'importance secondaire et/ou laissant une large marge de manœuvre à la direction. Or, d'après l'ORSE (2011), l'implication des partenaires sociaux constituerait l'un des leviers fondamentaux de « réussite » d'une politique *diversité*.

Dans cette perspective, l'instauration de Conseils de la diversité pourrait contribuer à l'officialisation et à la structuration de la politique, à la normalisation et à l'homogénéisation des pratiques des acteurs, à l'appropriation des enjeux par les principales parties prenantes internes ainsi qu'à la stimulation de leur implication dans sa mise en œuvre. Ces Conseils pourraient associer, comme c'est déjà le cas chez Total ou Sodexo, des cadres supérieurs et dirigeants, essentiellement du domaine RH, représentant les métiers et les secteurs d'activité de l'entreprise ou comme chez Casino, des représentants de la direction et du personnel à parts égales. Ils contribueraient à l'articulation des initiatives portées à l'échelle nationale, sectorielle et territoriale ainsi qu'à la conception stratégique, coordination, « normalisation », voire même évaluation *qualité* de la politique.

Engageant sur un pied d'égalité direction et organisations représentatives du personnel, les *Comités ou Observatoires paritaires de la diversité* ou, à défaut, les tables-rondes sociales sur le suivi des accords et plans d'action (en matière d'égalité professionnelle, de non-discrimination et/ou promotion de l'égalité des chances, d'insertion des personnes en situation de handicap, des seniors, des jeunes, des personnes résidentes dans les quartiers défavorisés...), contribueraient à l'évaluation participative des initiatives *diversité*.

En outre, soulignent Cornet et Warland, (2008a : 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...), constituerait un levier de « réussite » des politique de diversité. Et ce, car elle favoriserait l'ajustement des plans d'action aux besoins émergeant sur le terrain et limiterait le risque de paternalisme.

S'appuyant sur l'implication effective et durable des principales parties prenantes internes, une *démarche partenariale pro-diversité* nécessiterait d'un effort de la direction en termes :

- d'ouverture et transparence du « processus concertatif » (Worms, 2001), voire même du « co-constructif » de portage de la politique. Ce qui impliquerait une sollicitation des parties prenantes, et notamment des organisations représentatives du personnel, dès les débuts de la démarche, une liberté d'accès aux informations nécessaires à la compréhension des enjeux et formulation des objectifs, une « pédagogie » du projet de la part de l'équipe *diversité*, une écoute et, le cas échéant, une prise en compte sélective des propositions des parties prenantes,
- de sincérité et de durabilité dans l'engagement (intégration des enjeux de la diversité dans la démarche stratégique de l'entreprise, formulation d'objectifs clairs et chiffrés, priorisation justifiée des publics-cibles, élaboration d'un plan d'action stratégique de moyen/long terme, inscription dans une dynamique d'amélioration continue...),
- de moyens alloués à la politique, y compris afin d'en favoriser le déploiement organisationnel et l'appropriation par les parties prenantes (ce qui inviterait, notamment, à développer des plans de sensibilisation des managers, de formation et responsabilisation des cadres opérationnels).

Si l'engagement durable de la direction générale en faveur de la diversité constitue une condition de « réussite » (Cornet & Warland, a) de la politique *diversité*, l'implication des partenaires sociaux et des collaborateurs semble constituer une *conditio sine qua non* d'efficacité de la politique *diversité*. Dans ce cadre, le déploiement de démarches de sensibilisation et, plus encore, de « formation implicationniste » s'avérerait une des *conditiones* de réussite d'une politique de diversité. Ce qui nécessiterait d'un investissement financier de la direction.

En outre, la mise en œuvre d'une politique *diversité* demeurerait intrinsèquement liée à l'établissement de relations coopératives avec une pluralité de parties prenantes externes :

- organisations professionnelles et patronales (ANDRH, AFMD, FACE, IMS Entreprendre pour la Cité, ORSE, MEDEF, CJD, OSI...),
- organismes publics et étatiques (Ministères, Agences et Autorités Indépendantes concernées par la problématique de la diversité –au premier chef, l'ACSE, les services du Défenseur des Droits et la DAIC -, collectivités locales, Pôle Emploi, Missions locales d'insertion, tribunaux...),
- organisations syndicales représentatives,
- organismes collecteurs spécialisés (*in primis* l'AGEFIPH – Agence de Gestion des Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées),
- cabinets de conseil, think tanks et associations spécialisés (AFIP, Autre Cercle, LICRA, Entreprises & Handicap, cabinets de conseil),
- entreprises d'insertion (EI), entreprises adaptées (EA) et établissements et services d'aide par le travail (ESAT),
- organismes de formation et de recherche,
- organisations européennes et internationales (OIT, BIT, Commission Européenne...).

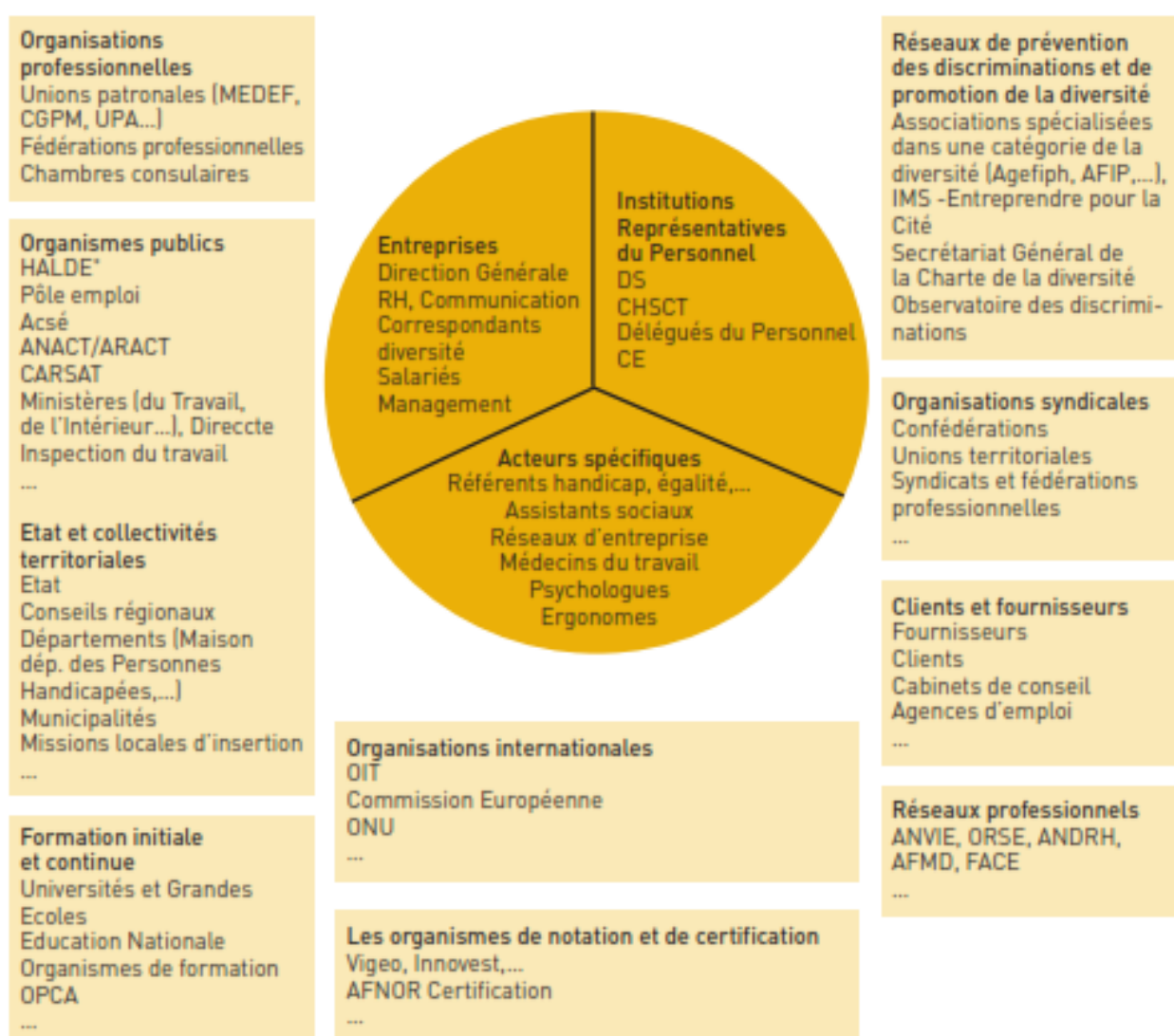
Si l'on suit la littérature académique et professionnelle, les parties prenantes externes seraient susceptibles d'intervenir ou d'influer, directement ou indirectement, sur la conception et la mise en œuvre de la politique :

- soit en fixant un cadre légal et réglementaire (Etat, Commission Européenne, à moindre mesure OIT/BIT...),
- soit en présidant aux démarches de « normalisation professionnelle » de la politique (associations professionnelles et patronales),
- soit en contribuant à la définition d'un cadre négocié à l'échelle nationale, de la branche ou de Groupe (organisations représentatives du personnel),
- soit en accompagnant les entreprises dans la formulation, la conduite et l'évaluation de leur politique (associations professionnelles et patronales, cabinets de conseil, think tanks et associations spécialisés, organismes collecteurs spécialisés, organismes de recherche et d'enseignement académique),
- soit en soutenant et évaluant - voire sanctionnant - les pratiques des entreprises (organismes publics et étatiques).

Comme nous le verrons dans les Chapitre II et III de la Partie II et tout au long de la Partie III, le portage d'une politique *transformative* de diversité pourrait se jouer dans l'interaction entre une pluralité de parties prenantes, d'abord internes mais aussi externes, aux positionnements, points de vues et intérêts divergents.

C'est pourquoi la mobilisation d'un prisme stratégique (acteurs-stratégies), attentif à la diversité des parties prenantes et au caractère polyphonique du changement permettrait une meilleure appréhension des défis posés par la conduite d'une politique *transformative* de diversité (Chapitre II de la Partie II).

ACTEURS INTERNES ET EXTERNES



* Depuis le 1^{er} mai 2011, Mission de lutte contre les discriminations et de promotion de l'Égalité du Défenseur des droits.

Figure de synthèse I.7 : Acteurs internes et externes d'une politique de diversité

Source : ORSE, 2011, *Répertoire. Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises*, Fiche N°2 « Les acteurs », p.8.

4) Inscrire la politique *diversité* dans une transversalité programmatique de long terme

La promotion d'une *transversalité programmatique de long terme* inviterait à développer la cohérence, l'articulation et la lisibilité programmatiques de la politique *diversité*, tout en l'inscrivant dans une perspective de long terme.

A l'encontre de la tendance à la désarticulation des politiques de diversité et de RSE des entreprises (Bruna et *al.*, 2013 a,b), il s'agirait d'insérer la politique *diversité* dans la stratégie globale de l'entreprise, en veillant à la structuration et mise en cohérence des normes organisationnelles, des programmes et des procédures développés en matière de diversité et de RSE au sein de l'organisation. Ce qui inviterait à mettre en place des orientations stratégiques globales et des référentiels normatifs, programmatiques et procéduraux communs, par delà la diversité des organismes, métiers, secteurs et zones d'activité de l'entreprise. Cela appellerait une vision de long terme, à adopter une démarche à la fois prospective (anticipation des grands enjeux de demain, identification des tendances lourdes d'évolution de la société), processuelle (suivre le portage de la politique *diversité* tout au long de ses étapes) et évaluative (mesure de l'implication sociale et sociétale d'une entreprise et évaluation de la *diversity policy*).

Or, comme l'ont souligné Bruna et Chauvet (2013)³², la « réussite » d'une politique de diversité dépendrait de la capacité de l'organisation à prendre le temps d'accompagner le changement paradigmatique (à la fois discursif, normatif et praxistique) qu'elle induirait. Ce qui rendrait nécessaire une refonte des mécanismes managériaux destinée à ressouder les équipes autour d'une culture inclusive, d'un partage de valeurs, d'une responsabilisation du management et d'un *leadership transformatif* (Boyer & Broussillon, 2011).

Ainsi, l'impact organisationnel (nouveaux mécanismes de recrutement et management non-discriminants, valorisation de la singularité, consolidation des équipes diversifiées, accroissement de la performance) et sociétal (cohésion nationale, meilleure intégration sociale par le travail) des politiques *diversité* ne sauraient être appréciées en faisant abstraction d'un facteur essentiel : le temps. Et ce, car nul processus de changement ne saurait être apprécié en dehors de la dimension temporelle.

³² Les développements relatifs à l'importance des dimensions temporelles dans le portage d'une politique de diversité s'appuient, reprennent et approfondissent deux articles co-publiés par l'auteur : (Bruna et Chauvet, 2010).

Zone d'incertitude par excellence, le temps (de la latence comme de l'action, de l'entre-deux comme de la date-butoir) est un enjeu sans cesse renouvelé de négociation au sein des entreprises. C'est pourquoi, dans un contexte hautement concurrentiel, les acteurs s'emploient à en acquérir une maîtrise, demeurant, par ailleurs, toujours partielle et relative, à même de leur conférer du pouvoir et de l'autorité relationnelle (Crozier & Friedberg, 1977 ; Osty et al., 2007 ; Lazega, 2008).

Comme nous le verrons dans le Chapitre III de la Partie II, appréhender le portage d'une politique de diversité comme une « nouveauté organisationnelle » (au sens d'Alter, 2005) signifie se pencher sur la dynamique sociale de signification, d'apprentissage, puis d'appropriation et d'institutionnalisation complexe qui lui est sous-jacente. Ainsi, prendre le temps d'accompagner le changement n'inviterait nullement à desserrer ou différer l'exigence *qualité* des politiques *diversité* (rigueur méthodologique dans le pilotage et le suivi des initiatives promues, la tenue de tableaux de bord et la récolte de données nécessaires à l'évaluation) mais bien à apprécier leur l'impact sur le long terme et par rapport à un ensemble défini (et priorisé) d'objectifs. Ce qui inviterait à satisfaire à un impératif de permanence (Dameron, 2002).

Si l'adoption d'une démarche transformative de long terme n'empêcherait nullement des ajustements ponctuels des plans d'actions afin de tenir compte des évolutions situationnelles, la stabilité des orientations, des objectifs stratégiques et du cadrage normatif de la politique *diversité* s'avérerait une *conditio* de sa « réussite » organisationnelle. « Réussite » qui, comme nous l'avons indiqué précédemment (Chapitre III de la Partie I), tiendrait à la capacité de l'organisation à articuler les moments discursifs, normatifs et praxistiques de la politique, ainsi qu'à atteindre des objectifs précis.

Accompagner le changement impliquerait ainsi de « *prendre le temps de poser un diagnostic quantitatif et qualitatif et d'échanger avec [les parties prenantes...], y compris avec des personnes issues des publics-cibles et avec les représentants des travailleurs* » (SPFPO, 2010 : 12). Comme nous le verrons (Chapitres III et IV de la Partie II), une politique *diversité* se configurerait comme une politique de long terme (par sa phénoménologie de déploiement), à long terme (par ses effets) et auto-régénératrice (par les phénomènes d'entraînement *-spill over effect-* à l'échelle thématique, sectorielle et géographique qui induiraient l'entreprise à *routiniser* la conduite de ses plans d'action sans jamais en cristalliser le contenu ainsi qu'à se doter de « routines innovatrices » au sens de Soparnot, 2005 ; voir Boyer et al., 2011).

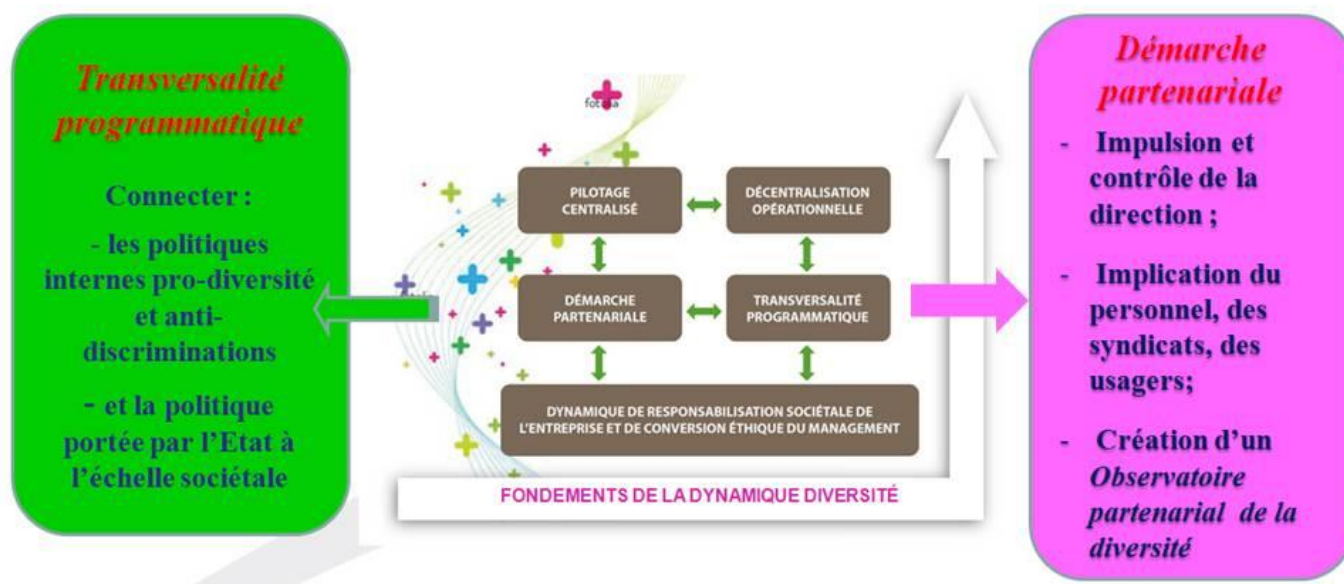


Figure de synthèse I.8 : Transversalité programmatique de long terme et démarche partenariale

Source : Maria-Giuseppina Bruna, *Management de la Diversité et RSO*, support de cours, « Cycles Internationaux Spécialisés en Administration Publique » des années 2011, 2012 et 2013 (spécialité « GRH et Management dans l'Administration Publique »), Ecole Nationale d'Administration.

VIII. « Planifier » un plan d'action *diversité* : de la formulation des objectifs à l'évaluation

A l'encontre des illusionnismes de façade, il s'agirait là de définir une politique *diversité* cohérente et structurée, associant l'ensemble des parties prenantes internes, des dirigeants aux managers, en passant par les syndicats et représentants de salariés et les collaborateurs de terrain (Sabeg, 2009 :66). Cela impliquerait, soulignent Cornet et Warland (2008b : 86), d'élaborer « *un plan d'actions mais aussi la recherche et la valorisation des initiatives locales rentrant dans les préoccupations d'une politique de la diversité* ».

Irréductible aux seules pratiques induites (respect des normes et procédures-cadres, déploiement des programmes), une politique *diversité* en entreprise nécessiterait de l'élaboration d'un plan d'action destiné à en baliser le portage, à en définir le périmètre de déploiement et les objectifs prioritaires à atteindre ainsi que la méthodologie et les outils disponibles. Il s'agirait là d' « *inscrire les objectifs et activités liées à la diversité dans les orientations stratégiques pour éviter que ces actions ne soient perçues comme accessoires et secondaires* » (Cornet & Warland, 2008b : 86),

3) Elaboration d'un plan d'action *diversité* : du diagnostic situationnel à la définition des objectifs stratégiques et des publics-cibles jusqu'à l'élaboration de tableaux de bord

L'élaboration d'un plan d'action devrait s'appuyer un diagnostic situationnel visant à dresser un état des lieux de la diversité dans l'organisation ainsi qu'à identifier les « besoins d'ajustement » (Cornet & Warland, 2008a : 83). Reposant sur une investigation des processus de gestion, elle viserait à débusquer les mécanismes potentiellement producteurs et/ou reproducteurs d'inégalités et de discriminations (directes et indirectes), à traquer les phénomènes ségrégatifs horizontaux (par métiers et fonctions) et verticaux (blocages dans la progression de carrière, « plafond de verre ») ainsi que les inégalités de traitement. La phase de diagnostic serait orientée vers l'identification des publics-cibles prioritaires (à l'aune des contraintes législatives, réglementaires ou « négociées », des « normes professionnelles », des pressions politiques, sociales et sociétales, des intérêts stratégiques de l'entreprise). Elle favoriserait l'identification des catégories sociales sous ou surreprésentées dans certains secteurs d'emploi. Elle reposerait sur la mobilisation d'indicateurs de mesure et de suivi pertinents, à l'aune du cadre réglementaire national. Cette étape essentielle ne serait pas moins difficile car elle toucherait à l'épineuse question de la construction des indicateurs et des outils de mesure (voir *infra*).

A l'aune du diagnostic situationnel, il s'agirait d'élaborer les orientations-clés de la politique, d'en déterminer les objectifs stratégiques et les publics-cibles prioritaires (à l'aune du contexte de l'entreprise mais aussi des moyens - humains, financiers, matériels, symboliques— alloués à la politique de diversité), d'en fixer les objectifs opérationnels et l'échéancier prévisionnel de réalisation, d'en définir l'approche méthodologique et les outils d'évaluation. Or, si l'on suit Bruna et *al.* (2013 a,b), la politique *diversité* des entreprises hexagonales se concentrerait, de prime abord, sur les dimensions managériales et investirait, souligne Cappelletti (2012), quatre dimensions fondamentales : l'égalité professionnelle (genre), l'âge (jeunes, seniors, le handicap et l'origine ethnique. Plus récemment (Banon, 2005 ; Chanlat & Banon, 2011 ; Barth, 2012 ; AFMD 2013), aurait émergé la question de la croyance religieuse et de l'appartenance confessionnelle. La « planification stratégique » d'une politique de diversité nécessiterait aussi de l'élaboration de tableaux de bord à même de suivre (et, donc, d'évaluer) le déploiement de la politique.

De par le caractère englobant de la notion de diversité et la pluralité de chantiers organisationnels concernés par son opérationnalisation [voir Chapitre VI et Sous-Chapitre A du Chapitre V de la Partie I], un plan d'action *diversité* a vocation à toucher à une pluralité de domaines d'action (GRH et gestion de carrière, management d'équipe, management des forces de vente, mécanismes de socialisation et intégration organisationnels, conditions de travail – et de vie au travail-, démarche de sensibilisation et formation des salarié, politiques commerciale, de communication, d'achats et de fournisseurs...). Son déploiement est appelé à articuler les volets discursifs, normatifs, programmatiques et procéduraux ainsi que praxistiques. Comme nous le verrons dans la Partie II, il paraît inextricablement lié à l'assise organisationnelle de la politique et notamment à l'existence, à la composition et aux moyens attribués à la *mission diversité*.

L'élaboration partenariale du plan d'action aurait vocation à favoriser le déploiement de la politique. C'est pourquoi le plan devrait satisfaire aux principes de centralisation stratégique et décentralisation opérationnelle, de transversalité programmatique de long terme (hiérarchisation et échelonnement des objectifs, priorisation des publics-cibles, démarche d'amélioration continue et d'élargissement du périmètre de la politique) et de « participation partenariale » au portage de la politique. Et cela, tout en satisfaisant aux critères de « qualité » inhérents à toute politique organisationnelle.

4) De l'épineuse question de la « mesure de la diversité » aux tableaux de bord

Or, souligne Cappelletti (2012 : 32), « *l'efficacité [des politiques de diversité...] dépend largement de la mise en œuvre d'instruments de mesure et de la collaboration entre les responsables des ressources humaines et du contrôle de gestion* ». Ce qui requerrait la conception d'instruments de mesure à la fois neutres et stables ainsi que l'inscription de la politique de diversité dans une démarche *qualité*.

Dans ce cadre, « mesurer la diversité » nécessiterait de se référer aux cinq étapes constitutives de la « mesure » d'une politique déployée en entreprise telles que les a définies de manière Cappelletti (2011 ; voir aussi Cappelletti, 2012).

Si l'on suit Cappelletti (2012), la première étape viserait l'élaboration de la politique *diversité* et mobiliserait les outils de l'analyse stratégique afin d'effectuer un état des lieux, d'identifier les acteurs-clés et les principales parties prenantes ainsi que de définir les orientations, les objectifs-clés et les publics-prioritaires.

La seconde phase verrait la déclinaison de la politique en objectifs stratégiques et s'appuierait sur un plan stratégique *diversité*, respectueux des fondements de la politique *diversité* (dans notre perspective, démarche de responsabilisation sociale et sociétale, centralisation stratégique et décentralisation opérationnelle, dynamique partenariale et transversalité programmatique de long terme).

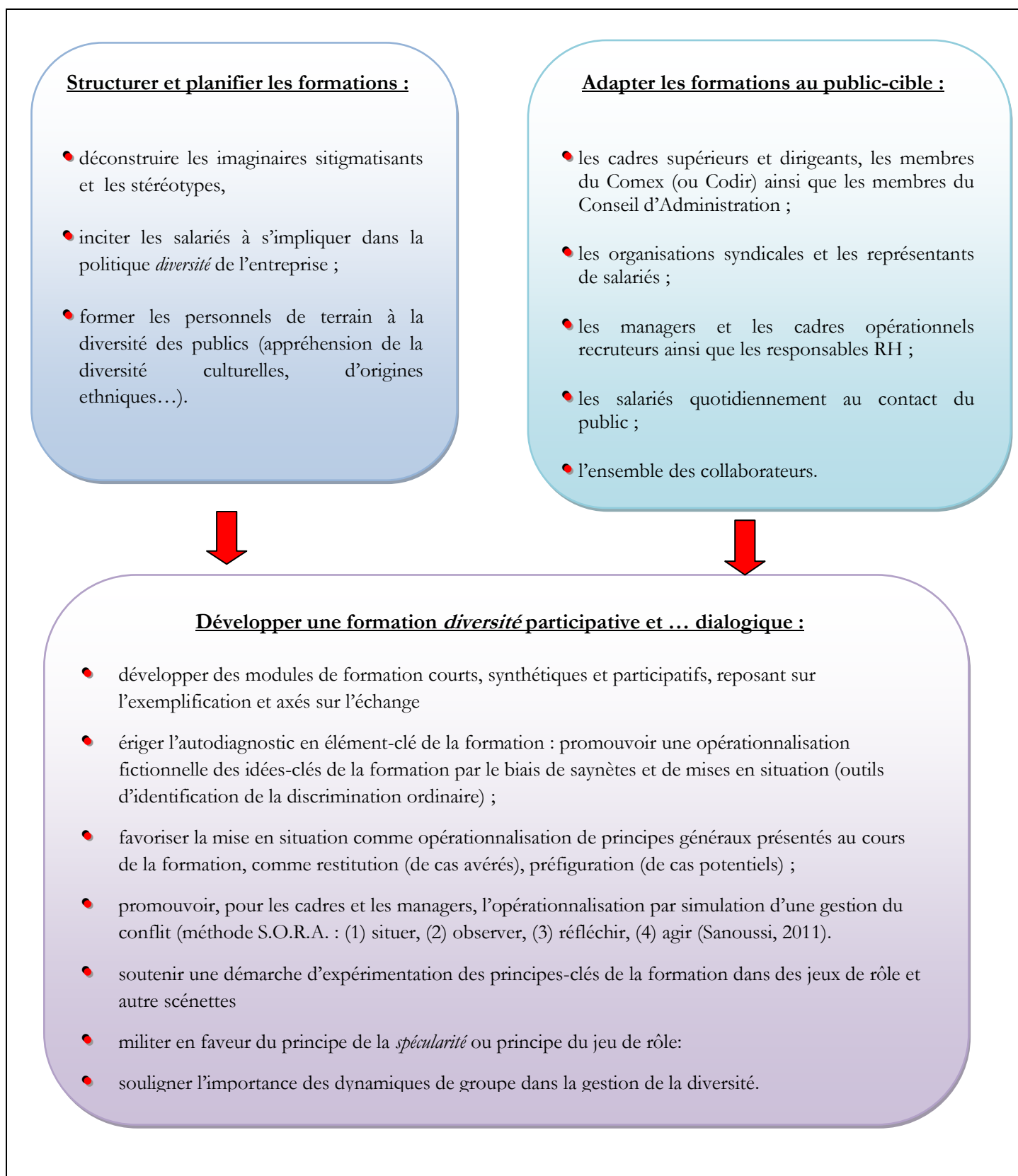
La troisième étape toucherait à la formalisation d'indicateurs de mesure destinés à apprécier le niveau d'atteinte des objectifs fixés tandis que la quatrième concernerait le pilotage de la mise en œuvre stratégique de la dite politique. Elle s'appuierait sur des plans d'actions (nationaux vs territoriaux, globaux vs sectoriels, thématiques vs généraux...) et des outils de pilotage et de suivi, comme les tableaux de bords. Elle allierait la mise en place et/ou le renouvellement de dispositifs (programmes, procédures et, le cas échéant, pratiques) et une intense activité de communication interne et externe (officialisation et promotion de l'engagement pro-diversité de l'organisation : signatures de chartes éthiques, élaborations de codes de bonne conduite, plans de communication, campagne *presse*) et de formation des salariés.

Là où l'investissement communicationnel contribuerait à la visibilité, interne et externe, de la politique et à sa concertation symbolique et, à ce titre, serait un préalable à son appropriation collective, la mise en place d'un plan de formation des collaborateurs aux enjeux de la diversité et de la non-discrimination constituerait une dimension opérative (bien que discursive) de la politique. Comme nous le verrons dans le Chapitre I de la Partie II, elle reposerait sur des bases cognitives et toucherait au patrimoine culturel des acteurs.

Vecteur d'explication des enjeux de la diversité, elle contribuerait à l'appropriation collective de la politique *diversité* et, à ce titre, s'affirmerait comme une *conditio* de réussite. Il s'agirait de développer « *un programme de formation qui vise à donner les compétences nécessaires à la conduite de tels projets [...], à mieux connaître les obligations légales et les pièges à éviter [...] à amener les personnes à s'interroger sur leurs représentations, sur leurs stéréotypes et attitudes, sur leurs comportements en regard des collègues mais aussi des usagers* » (Cornet et Warland, 2008a: 86).

Déployés dans l'ensemble des grandes organisations, de L'Oréal à IBM, de la SNCF à GDF Suez, les plans de formation *diversité* viseraient à :

- (1) déconstruire les imaginaires stigmatisants et les stéréotypes (formations, humour, scénettes et mises en situation),
- (2) prévenir et combattre les propos et les actes à caractère discriminatoire,
- (3) former au droit antidiscriminatoire et disséminer une culture organisationnelle inclusive et responsabilisante (voir Chapitre IV de la Partie I),
- (4) former l'encadrement supérieur, intermédiaire et de proximité aux enjeux et défis liés à la gestion de la diversité,
- (5) former les personnels de terrain à la diversité des publics et des fournisseurs,
- (6) inciter les salariés à s'impliquer dans la politique *diversité* de l'entreprise.

Figure de synthèse I.9 : Les formations, élément-clé des plans d'action *diversité*

La systématique de la sensibilisation *diversité* des salariés irait de pair avec un ajustement des contenus, du format et des outils explicatifs selon la fonction, le statut et l'activité du salarié. Et ce, afin d'adapter les modules de formation aux réalités du terrain qu'ils connaissent dans leur pratique professionnelle. Cela irait de pair avec une priorisation des bénéficiaires de formations :

- (1) Les cadres supérieurs et dirigeants, les membres du COMEX, du Comité de direction et du Conseil d'Administration puisqu'ils seraient invités à être les artisans et les champions, les promoteurs et les gardiens de la politique *diversité* de l'entreprise. D'où la nécessité qu'ils comprennent et s'approprient les enjeux de la gestion de la diversité,
- (2) Les organisations syndicales et les représentants de salariés puisqu'ils seraient appelés à être les co-constructeurs, les disséminateurs mais aussi les co-évaluateurs de la politique *diversité* auprès de leurs collègues. Leur implication informée, active et durable, dans les processus de conception, mise en œuvre, suivi et évaluation des plans *diversité* permettrait de lever les soupçons de superficialité ou d'instrumentalisation patronale de la politique,
- (3) Les responsables RH et les managers opérationnels (*middle management*) constitueraient les acteurs-pivots de la redescende sur le terrain et de la concrétisation des engagements pro-diversité pris par la direction. L'acquisition par l'encadrement de compétences en matière de gestion de la diversité serait gage d'une meilleure compréhension, intériorisation et application de la politique *diversité* de l'entreprise, notamment à l'échelle du recrutement et du management de carrière. Une conversion des recruteurs et des cadres aux préceptes d'un management responsable s'avérerait le point d'orgue d'une stratégie *diversité*. De là l'importance de former les managers aux principes du droit antidiscriminatoire, aux valeurs éthiques mais aussi aux enjeux économiques présidant à la mise en œuvre d'une politique de diversité en entreprise,
- (4) Les salariés étant quotidiennement au contact du public : qu'il s'agisse d'une agence bancaire, d'un office H.L.M. ou du guichet des affaires générales d'une Mairie, la sensibilisation des collaborateurs de terrain, confrontés à une clientèle de plus en plus hétérogène et segmentée, contribuerait à l'effectivité de la politique,
- (5) L'ensemble des collaborateurs devant être sensibilisés au combat anti-discriminations, selon des modalités adaptatives ajustant le contenu de la formation à la fonction du salarié (en se servant de saynètes, de jeux de rôles, de groupes de parole, de formations dialogiques courtes, de BD, de cartoons, de mises en situation ...).

A l'encontre des dérives purement communicationnelles (Dobbin, 2009), il s'agirait ainsi de « *développer une politique de communication interne et externe qui vise à casser les stéréotypes, à renvoyer une image positive de la diversité, à [rendre visibles...] les acquis et gains pour l'organisation d'une telle politique* » (Cornet & Warland, 2008b : 86).

In fine, la cinquième étape d'une politique de diversité toucherait, selon Cappelletti (2012) à l'activité évaluative grâce à la mobilisation d'indicateurs ciblés destinés à apprécier le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques. Pour ce faire, elle servirait de soubassement aux *reportings*, bilans sociaux, bilans de situation comparée et autres audits sociaux réalisés par l'entreprise.

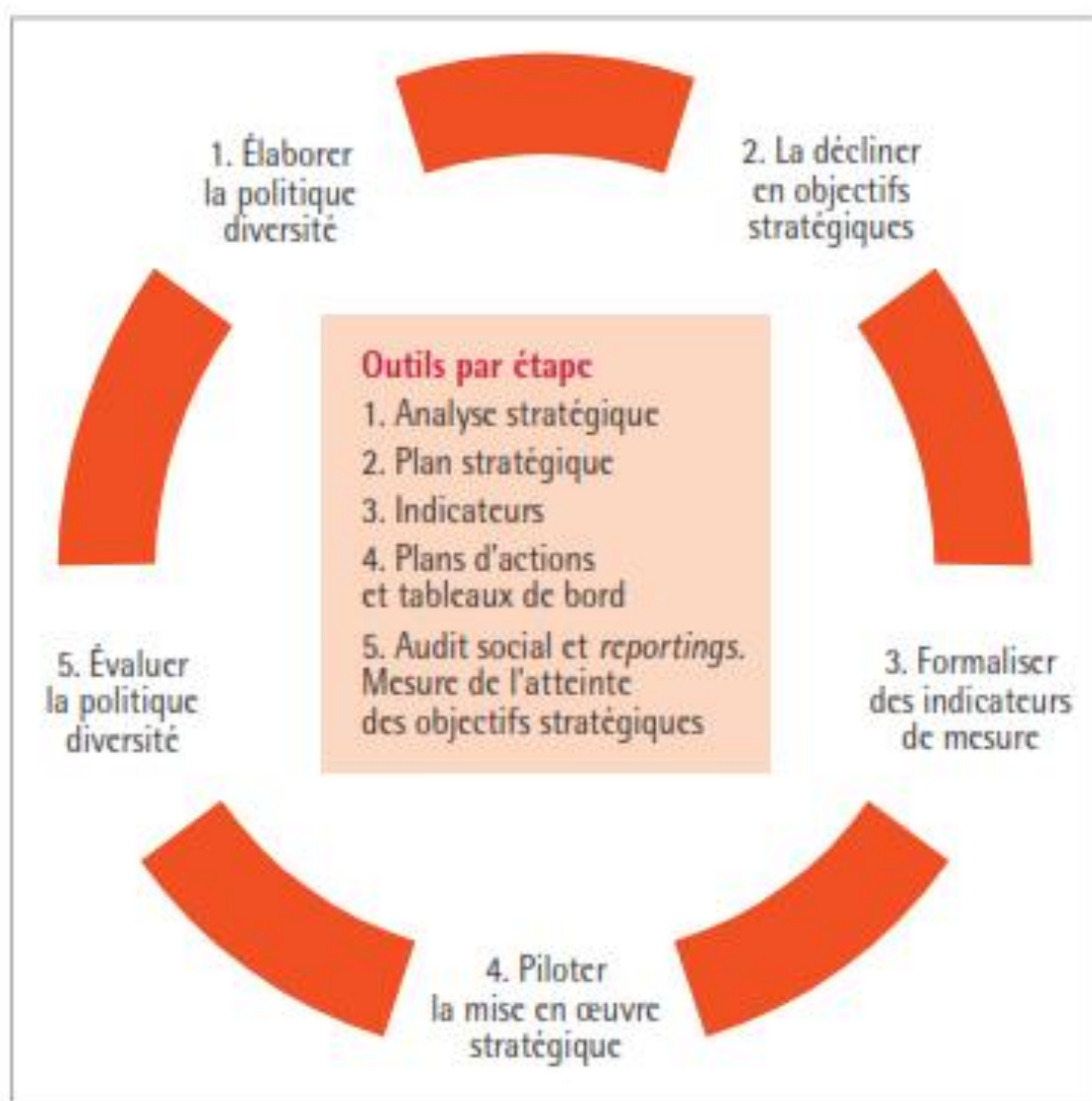


Figure I.10 : Les étapes d'une politique *diversité* inscrite dans une démarche « qualité »

Source : Cappelletti (2012 : 34).

L'importance des tableaux de bords *diversité* et des démarches évaluatives est d'autant plus forte que, comme le soulignait Bargain (2009), en entreprise « *ce qui ne se mesure pas n'avance pas* ». C'est pourquoi la conduite de « mesures de la diversité » s'avérerait essentielle à la « réussite » d'une politique *diversité* en ce qu'elle contribuerait :

- au dressage d'une cartographie des diversités (« mesures de diagnostic ») et, en conséquence, à l'établissement d'objectifs précis d'ajustement/amélioration attribués à la politique,
- à la réalisation de bilans annuels appelés afin de décrire les évolutions situationnelles et, donc, d'apprécier l'efficacité des plans d'action déployés (« mesures d'évaluation »).

Néanmoins, rappelle Héran (2010a), la « *mesure de la diversité* » demeure, en France, un problème à la fois technique, juridique, politique et scientifique. Ainsi, l'un des préalable au *monitoring* de l'action pro-diversité d'une entreprise serait l'identification d'outils techniques à la fois rigoureux, conformes à la législation (Zannad & Stone, 2009), tendanciellement neutres (d'où l'importance d'associer les parties prenantes concernées, et notamment les organisations représentatives du personnel, au choix des indicateurs *diversité*) et facilement maniables.

Tache complexe (de par la polysémie, la poly-dimensionnalité de la notion de diversité) et hautement stratégique (risque d'instrumentalisation), la « *mesure de la diversité* » soulève, néanmoins, un triple questionnement ayant trait à :

- à la mesurabilité intrinsèque des diversités en entreprise (Cornet & Warland, 2008a ; Zannad & Stone, 2009 ; Zannad et al., 2013)
- à l'admissibilité légale et culturelle de l'outillage mobilisé pour « mesurer la diversité » en entreprise,
- à la pertinence et fiabilité des critères et outils de mesure mobilisés ...

D'où l'invitation à la prudence méthodologique adressée par Héran. Ainsi conseille-t-il de prendre des précautions, telles l'anonymisation à la source (réalisation des enquêtes dans les seules organisations dotées d'une masse critique suffisante pour garantir l'anonymat des répondants et l'indépendance des observations), la validation préalable du dispositif d'enquête par une autorité publique, l'interdiction de stocker les données recueillies (non-archivage des données) et la réalisation des enquêtes par des tiers spécialisés, juridiquement encadrés et à même de développer une analyse critique et indépendante.

Invitant à « *diversifier les diagnostics* » (Savignac, 2010), la « *mesure de la diversité* » aurait vocation à s'appuyer sur un portefeuille élargi d'outils : *testings* de recrutement, baromètres sociaux, rapports de situations comparées, bilans *diversité*, enquêtes sur le développement durable, la RSE et la diversité. Cela inviterait à développer une méthodologie mixte :

- a. auto-évaluation de l'état des discriminations et de la diversité dans l'entreprise, cette appréciation qualitative étant le fruit d'un échange constructif entre les différentes parties prenantes;
- b. organiser des séances collectives d'échange salariés-supérieurs hiérarchiques autour des questions de diversité et de discriminations dans l'entreprise ;
- c. mettre en place d'enquêtes par questionnaires anonymes sur la perception des discriminations et de la diversité : l'administration dans les grandes entreprises de questionnaires anonymes auto-hétéro-référentiels ou de questionnaires sur le ressenti discriminatoire, comme c'est le cas chez L'Oréal et Orange-France Télécom, par exemple (Enq. Expl.) permettent de refléter l'image de soi perçue et reflétée par Autrui. Il s'agit là d'une méthode d'enquête scientifique relativement peu coûteuse –même si exigeante techniquement- qui permet d'évaluer, de manière déclarative et anonyme, la perception de soi renvoyée par les collègues.

Si le développement du *monitoring de la diversité* plaiderait en faveur d'une dissociation des critères de diagnostic, employés pour décrire une situation donnée (origines sociales et-ou ethniques...), des critères d'action, la mise en place de statistiques de nationalité (et non pas de quotas ethniques), mesure préconisée par le *Rapport Héran* (Héran, 2010) ainsi que le *Rapport Annuel Diversités* de l'A.F.D.M. et d'Equity Lab (Palt, 2011) constitueraient des outils de diagnostic et de mesure soumis à des précautions déontologiques et méthodologiques.

L'identification d'indicateurs (quantités) et de descripteurs (qualités) pertinents s'avérerait une étape d'autant plus délicate que le choix des instruments de diagnostic, évaluation et suivi revêt un caractère éminemment politique (Meyer & Rowan, 1977 ; Meyer & Scott, 1983). Les outils de mesure ne sont pas neutres : leur choix peut influencer la mesure.

La difficulté d'évaluation d'une politique *diversité* renverrait à la complexité d'en dresser le périmètre (amplitude des caractères définitionnels de la diversité, étendue de ses chantiers organisationnels, choix des frontières de l'étude d'impact...). Elle tiendrait aussi à sa nature inextricablement duale (révision, amélioration et/ou enrichissement d'un patrimoine discursif,

normatif, programmatique et procédural pré-existant et renouveau de pratiques déjà enracinées vs instauration d'un nouveau paradigme et mise en œuvre de nouvelles pratiques spécifiques et complémentaires...).

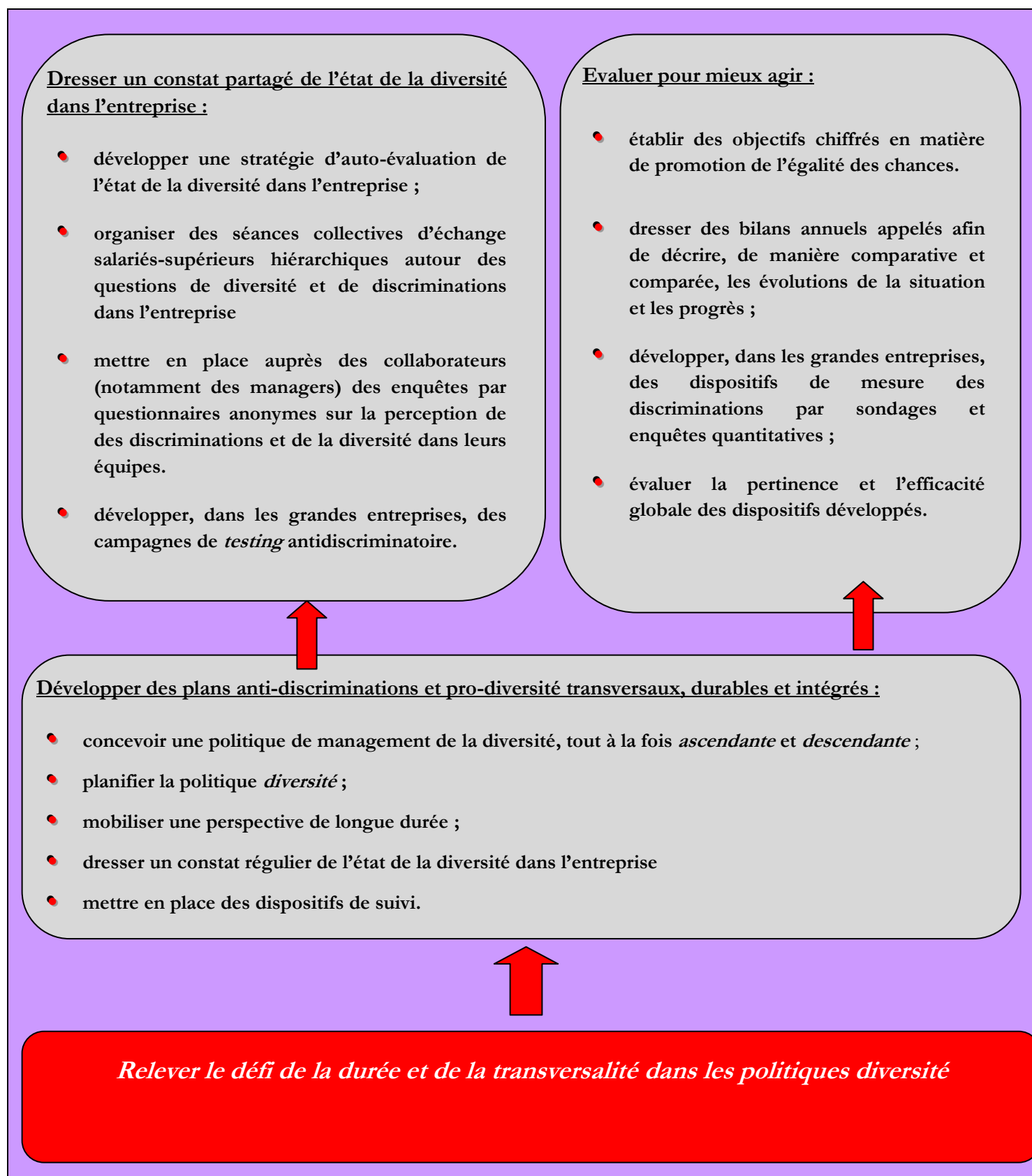
Cela étant dit, la *mesure de la diversité* est d'autant plus importante que, comme l'indiquent Kossek et *al.* (2006), une appréhension globale et stratégique du *diversity management* impliquerait la mise en place d'objectifs précis au niveau organisationnel, groupal et individuel, leur opérationnalisation au travers de programmes et initiatives RH concrètes et l'identification d'instruments de mesure ou indicateurs permettant d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs établis³³.

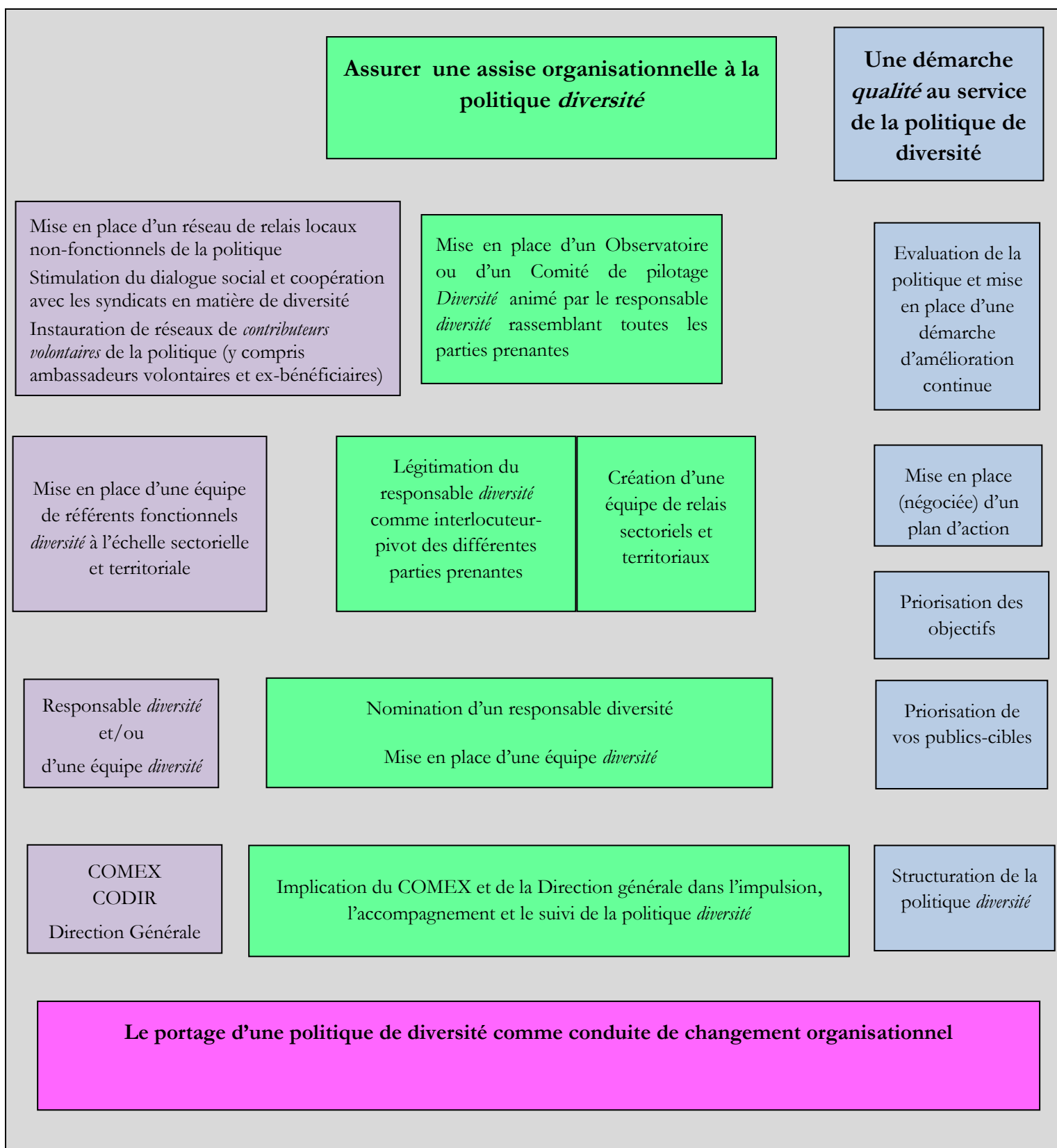
En outre,, la « planification » d'une politique de diversité s'avérerait difficile car son portage demeure inscrit dans une dynamique sociale complexe, heurtée et conflictuelle, qui n'est pas sans rappeler la phénoménologie des « processus de changement ». Ainsi, soulignent Cornet & Warland (2008a : 81) : *« il faut rester conscient que, dans beaucoup de situations, les politiques de gestion de la diversité sont le résultat de stratégies émergentes et incrémentales, mises en place par des individus ou des groupes dans l'organisatio, avec parfois une récupération progressive par l'équipe de direction des actions menées et leur intégration dans les axes stratégiques de l'organisation ».*

Dans cette perspective, la « planification » d'une politique de diversité, telle qu'elle a été proposée par Cappelletti (2012), ne pourrait être le point de départ de son portage mais, bien plutôt, la marque de sa maturité et un levier de son institutionnalisation (voir Chapitre III de la Partie II et surtout Partie III).

D'où la pertinence d'aune appréhension stratégique, polyphonique, socio-dynamique et relationnelle de la dynamique sociale de changement conséquente à l'introduction dans l'entreprise d'une « nouveauté organisationnelle » : la reconnaissance et la promotion de la diversité (voir Partie II).

³³ Si l'on suit la théorie institutionnelle, la mesure de la performance n'a rien d'objectif et révèle d'une vision subjective de l'entreprise. Influencé par le système de valeurs culturelles, l'histoire, le secteur et le contexte de l'entreprise, le choix des critères d'évaluation et de mesure s'avère un enjeu stratégique dépendant du jeu d'acteurs ainsi que de phénomènes d'imitation. Intrinsèquement dépendants des visions du monde partagées par le corps dirigeant et diffusées auprès du management, le choix des métriques et des indicateurs de mesure mobilisés dans le champ organisationnel s'enracine dans un patrimoine de croyances culturelles, organisationnelles et managériales.

Figure de synthèse I.11 : Relever le défi de la durée et de la transversalité dans les politiques *diversité*

Figure de synthèse I.12: Porter une politique *diversité* de manière lisible et cohérente

grâce au soutien de la direction

Conclusion

A l'aune d'une revue de littérature scientifique et professionnelle et en mobilisant les acquis des Chapitres précédents, nous nous sommes interrogés sur la possibilité d'appréhender le portage d'une politique de diversité en entreprise comme un processus de changement organisationnel.

Dans ce cadre, nous nous sommes penchés sur plusieurs conditions organisationnelles de « réussite » (Cornet & Warland, 2008b) d'une politique *diversité* : l'opérationnalisation managériale de la notion de la diversité, l'obtention d'une assise organisationnelle pour la politique *diversité*. Au cours de l'analyse, nous avons ébauché une cartographie des acteurs-clés impliqués, ou du moins, concernés par le portage d'une politique de diversité. Nous avons replacés leurs « rôles » respectifs dans le contexte organisationnel et esquissé les enjeux et jeux stratégiques dans le cadre de la politique. Ainsi avons-nous jetés les bases d'une investigation stratégique, socio-dynamique et relationnelle qui fera l'objet de la Partie II de la thèse.

Nous nous sommes, ensuite, focalisés sur les mécanismes organisationnels nécessaires à l'inscription de la politique dans une démarche partenariale et dans une *transversalité programmatique de long terme*, en focalisant notre attention sur la sensibilisation et l'implication des parties prenantes internes et l'inscription de la politique dans une perspective de long et dans une transversalité programmatique.

In fine, nous avons décrits, à l'aune de la littérature, les enjeux complexes liés à la « planification » d'une politique de diversité, en nous penchant plus précisément sur les enjeux posés par la « *mesure de la diversité* » et l'évaluation.

Ce parcours heuristique a conforté notre intuition relative aux affinités phénoménologiques, à la fois socio-stratégiques et processuelles, entre le portage d'une politique de diversité en entreprise et la conduite du changement. Ce qui fera l'objet de la Partie II de notre manuscrit.

Pour mener à bien notre investigation, nous nous sommes appuyés sur une approche hybride, alliant démarches inductive et hypothético-déductive, analyse de données empiriques et éclairages théoriques multiples. Sa présentation fait l'objet du Chapitre VI.

Chapitre VI

Présentation de la méthodologie de recherche : approche scientifique et terrains d'enquête

Introduction

Comme nous l'avons indiqué précédemment, cette thèse interroge la possibilité d'appréhender le portage d'une politique de diversité en entreprise en tant que processus de changement organisationnel. Elle invite à questionner les enjeux et motifs stratégiques poussant une organisation à mettre en œuvre une politique *transformative* de diversité, alliant piliers discursifs, normatifs et praxistiques, ainsi qu'à décrypter la phénoménologie de son déploiement à l'échelle organisationnelle. Cela invite à se doter d'une méthodologie de recherche à même de favoriser une appréhension multifocale et multidimensionnelle des phénomènes étudiés, grâce à la mobilisation de sources multiples (textuelles, qualitatives, relationnelles), à l'enchevêtrement d'approches inductives et hypothético-déductives ainsi qu'à l'alliage de perspectives synchronique et diachronique. Et cela, en assurant des allers-retours constants entre cadrage théorique, données empiriques récoltées et connaissances acquises en capitalisant les résultats de recherches antérieures.

Or, comme nous le verrons dans ce chapitre, notre recherche repose sur l'articulation d'enquêtes exploratoires (une enquête exploratoire principale et trois complémentaires) et d'une étude de cas poussée portant sur le portage de la politique de diversité du Groupe La Poste (2006-2012).

La pertinence des résultats d'une recherche reposant en grande partie sur la qualité de son approche méthodologique et de son design de recherche, nous allons nous pencher dans ce chapitre sur notre perspective méthodologique et notre dynamique d'investigation scientifique. Celle-ci repose sur l'articulation d'une approche inductive et hypothético-déductive, autrement dit sur un aller-retour entre éclairage théorique des données d'enquête et interpellation empirique des théories convoquées.

Cette approche hybride (Dameron, 2000) permet l'étude de données nature qualitative, textuelle, relationnelle et, plus marginalement, quantitative issues de quatre enquêtes exploratoires (dont une principale) et d'une étude de cas approfondie (portant sur la politique de diversité du Groupe La Poste).

A la fois hybride, multi-enquêtes et multi-sources, cette approche méthodologique s'accompagne d'un design de recherche débutant par une phase de « contextualisation de la recherche » (état des lieux de la « question de la diversité » et des politiques de diversité dans les entreprises françaises depuis la seconde moitié des années 2000), dont les éléments saillants ont été présentés dans la Partie I de la thèse.

Suivent une étape de théorisation (élaboration d'un corpus de propositions théoriques au truchement de théories socio-gestionnaires des organisations et de données empiriques tirées des enquêtes exploratoires), qui sera décrite dans la Partie II et une phase de vérification empirique des questions de recherche (tirées du corpus de propositions théoriques) dans le cas de l'espèce pris en examen (étude de cas sur le Groupe La Poste), qui fera l'objet de la Partie III de la thèse. La recherche se clôt par une synthèse des résultats des tests empiriques (validation / information des questions de recherche) et un retour vers les propositions théoriques formulées, ce dont il sera question dans la section conclusive de la thèse. La pertinence, la « vraisemblance » et la « raisonnabilité » des propositions théoriques peuvent soit confortés, soit nuancés, soit contestés par les tests empiriques réalisés. Ce qui ouvre la voie à une analyse critique des formes et limites de l'étude empirique menée et inaugure de nouvelles pistes de recherche.

Le présent Chapitre présente l'approche méthodologique hybride (inductive et hypothético-déductive) et le *design* de notre recherche, tout en présentant nos enquêtes exploratoires et notre enquête complémentaire.

IV. Une approche « hybride », multi-enquêtes et multi-sources

Notre investigation s'est appuyée sur une « approche hybride » (voir Dameron, 2000) alliant méthodes inductive et hypothético-déductive et a mobilisé une méthodologie multi-enquêtes et multi-sources.

3) Une approche alliant inductivisme et démarche hypothético-déductive

Là où toute investigation scientifique vise à « *construire ses concepts et ses théories en lien avec la réalité empirique [étudiée]* » (Oubenal, 2013 : 129), l'approche inductive part de l'analyse d'un matériau empirique pour en extraire des conceptions de portée générale. Elle passe par la généralisation à une classe d'objets de ce qui a été observé sur quelques cas particuliers, tandis que l'approche déductive part d'un corpus des questions de recherche définies théoriquement pour les poser à un cas d'observation.

L'approche déductive, en revanche, appréhende le terrain comme vecteur de validation de questions de recherche construites à l'aune d'une revue de littérature ou postulées à partir de développements théoriques à caractère général. Elle part d'un corpus de questions de recherche définies théoriquement pour les poser à un cas d'observation. Notre investigation a ainsi reposé sur un cycle itératif d'induction et de déduction (Miles & Huberman, 1991 ; Wacheux, 1996; Dépelteau 2000 ; Dameron, 2000 ; Campenhoudt & Quivy, 2011) itérant de façon permanente entre observation et éclairage théorique.

4) Choix de l'objet d'étude, cadre de la recherche et principales orientations

Le choix de notre objet de recherche s'enracine dans une sensibilité personnelle à l'égard de la problématique de la diversité, reductible à un intérêt ancien à l'égard de l'*éthique de l'altérité* étoffé au travers d'engagements associatifs et institutionnels dans le domaine de la lutte contre le racisme et l'antisémitisme et de la promotion de l'égalité.

A partir d'une intuition initiale (la conduite d'une politique de diversité présenterait des affinités avec la dynamique de conduite du changement organisationnel), nous nous sommes attelés à réaliser une revue de littérature, sous la direction de notre Directeur de thèse, le Prof. Emmanuel Lazega, et des Co-directeurs de la Chaire « Management & Diversité » de Dauphine de l'époque, le Prof. Stéphanie Dameron et le Prof. Jean-François Chanlat³⁴.

Nos recherches se sont rapidement penchées sur de la notion et la problématique de la diversité, leur émergence dans les entreprises américaines et leur importation adaptative dans le contexte culturel et institutionnel hexagonal. Ont suivi l'exploration des piliers, des logiques inspiratrices et des chantiers des politiques *diversité* déployées dans les entreprises françaises depuis la seconde moitié des années 2000 ainsi que l'étude de leurs objectifs stratégiques et de leurs dynamiques processuelles.

La réalisation de la revue de littérature a permis de « contextualiser » la recherche, de développer et cerner une intuition initiale en la confortant à l'aune de l'état des lieux ainsi dressé. Elle a ouvert la voie à une étape de théorisation née de la rencontre (et de l'enchevêtrement) d'un moment empirique (quatre études exploratoires / approche inductive) et d'un moment théorique (mobilisation de théories sociologiques et gestionnaires fondamentales / perspective déductive). Comme nous le verrons en détail dans les paragraphes suivants, la phase de théorisation a engendré la formulation d'un corpus de propositions théoriques dont la déclinaison hypothétique a permis d'interroger le portage de la politique de diversité du Groupe La Poste du milieu des années 2005 à 2012.

Reposant sur une démarche hypothético-déductive, la phase de vérification des questions de recherche a abouti à l'élaboration de conclusions spécifiques au cas de figure de La Poste et a fertilisé une appréhension critique et une révision des propositions théoriques, et ce dans un processus itératif.

³⁴ Je tiens à remercier très chaleureusement mon Directeur de thèse, le Prof. Emmanuel Lazega, ainsi que le Prof. Stéphanie Dameron et le Prof. Jean-François Chanlat, alors co-directeurs de la Chaire « Management & Diversité » de Dauphine, pour leur confiance, leur appui bienveillant et leurs conseils depuis les phases liminaires de ma thèse et tout au long de sa réalisation. Mes remerciements les plus sincères vont aussi au Prof. Annie Cornet, au Prof. Jean-Marie Peretti, au Prof. Mustapha Özbilgin et Prof. Norbert Alter dont la généreuse attention portée à l'égard de mes travaux, la disponibilité et les suggestions ont participé à la structuration et à l'enrichissement de ma recherche.

Comme nous le verrons plus en détail par la suite, notre investigation s'est appuyée sur une approche conjuguant inductivisme et déductivisme multi-enquêtes (quatre enquêtes exploratoires et une étude de cas approfondie) et multi-sources (qualitatives, textuelles, relationnelles, plus marginalement, quantitatives). Il s'agissait là de concevoir une méthodologie de recherche à même de permettre une appréhension multifocale et multidimensionnelle des phénomènes étudiés, grâce à la mobilisation de sources multiples tirées d'enquêtes exploratoires (données qualitatives, textuelles-qualitatives, textuelles-quantitatives) et d'une étude de cas approfondie (données qualitatives, textuelles-qualitatives, textuelles-quantitatives, relationnelles). Ainsi, l'investigation a cherché à allier la réalisation d'un panorama général des politiques *diversité* dans les entreprises françaises (enquêtes exploratoires) et le décryptage, panoptique et diachronique à la fois, du phénomène étudié (étude de cas).

L'étude de cas a reposé sur le croisement de questionnements multiples (« pourquoi ? », « comment ? », « quoi », « qui ? », « quand ? ») et a permis le recueil de données de nature diverse sous-jacente à l'exploration multifocale, multidimensionnelle et diachronique :

- des enjeux stratégiques et motivationnels ayant poussé La Poste à lancer une politique de diversité, appréhendée dans ses volets discursifs, normatifs et, le cas échéant, praxistiques,
- des dynamiques socio-organisationnelles inhérentes au portage de cette politique *diversité*.

La mobilisation d'une approche hybride (au sens de Dameron, 2000) a conduit à adopter une perspective de compréhension du phénomène et non pas une logique de prédiction. D'où la conception d'un design de recherche articulant dimensions empiriques et théoriques, distanciation tendancielle à l'égard de l'objet d'étude et effort de compréhension, voire même d'explication, des phénomènes pris en examen (Weber, 1995 [1921]), croisement de perspectives panoptiques (synchronie) et longitudinales (diachronie), alliage de focales individuelles et socio-organisationnelles.

Notre design de recherche a ainsi reposé sur une phase de « contextualisation » (état des lieux de la « question de la diversité » et des politiques *diversité* dans les entreprises hexagonales de la seconde moitié des années 2000), qui a permis de préciser notre objet de recherche (les politiques de diversité dans les organisations françaises depuis le milieu des années 2000) et fonder théoriquement notre problématique de recherche (le portage d'une politique de diversité peut-elle être appréhendée comme un processus de changement organisationnel ? Si c'est le cas, quels sont les enjeux stratégiques pouvant dicter (ou freiner) la mise en place d'une politique de diversité ? Quelle est la phénoménologie inhérente à la conduite d'une politique *transformative* de diversité ?).

Ont suivi une étape de théorisation (élaboration d'un corpus de propositions théoriques s'appuyant sur des données empiriques tirées d'enquêtes exploratoires et un éclairage théorique transdisciplinaire) et une phase de vérification empirique des questions de recherche de recherche (tirées du corpus de propositions théoriques) dans le cadre d'une étude de cas approfondie portant sur le portage de la politique de diversité du Groupe La Poste de ses balbutiements (2005/2006) à fin décembre 2012. L'investigation s'est close par la synthèse et l'interprétation des résultats des tests empiriques (validation / infirmation des questions de recherche dans le cas pris en examen) et par un retour rétrospectif, à la fois critique et constructif, sur les propositions théoriques. Et ce, afin d'en reconsidérer (renforcer ou nuancer) la pertinence, la « vraisemblance » et la « raisonnable ». La phase conclusive donne à voir les limites de l'étude empirique menée et inaugure de nouvelles pistes de recherche.

V. De la « contextualisation » de la recherche à la phase de théorisation

4) De la « contextualisation » de la recherche (état des lieux) aux enquêtes exploratoires

Comme nous l'avons précédemment indiqué, cette thèse cherche à interroger, sous un prisme sociologique et managérial, les enjeux stratégiques et les dynamiques socio-organisationnelles sous-jacentes au portage d'une politique de diversité en entreprise. Se plaçant dans le contexte français, elle s'intéresse aux discours, normes et pratiques développés par les grandes entreprises françaises en matière de diversité, depuis la seconde moitié des années 2000. Elle pose l'hypothèse que la conduite d'une *diversity policy* puisse être appréhendée comme un processus de changement organisationnel. Elle cherche à la tester dans le cadre d'une étude de cas approfondie portant sur la politique *diversité* du Groupe La Poste.

Comme le révèlent les cinq premiers Chapitres de la Partie I, notre investigation a débuté par une « contextualisation » de la « question de la diversité » (de ses origines définitionnelles et normatives états-uniennes à son importation adaptative dans le contexte culturel, juridique et politique français dans la seconde moitié des années 2000) et le dressage d'un état des lieux des politiques *diversité* déployées dans les grandes entreprises hexagonales³⁵.

³⁵ Présentés dans les cinq premiers Chapitres de la Partie I, les éléments saillants de la « contextualisation » ont été tirés d'une revue de la littérature académique anglophone et francophone, des éclairages complémentaires étant issus de publications professionnelles.

Pour ce faire, nous nous sommes penchés sur le contexte d'émergence de la notion et de la problématique de la diversité aux Etats-Unis et ses modalités de transfert adaptatif en France dans la seconde moitié des années 2000, tout en nous intéressant aux processus institutionnels et sociopolitiques ayant favorisé l'appropriation de la problématique de la diversité dans le contexte hexagonal. Nous nous sommes intéressés, notamment, au rôle des *pionniers de la diversité* issus des hautes sphères patronales et professionnelles dans la dynamique de « managérialisation du droit » (au sens de Edelman et *al.*, 2001) ayant abouti à une réinterprétation adaptative et sélective du patrimoine légal européen et national entourant la lutte contre les discriminations et la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement dans le champ professionnel. Nous nous sommes focalisés sur la sédimentation et la dissémination d'une rhétorique de la diversité, d'inspiration états-unienne, reposant sur le déni de l'obligatoire, l'emphasis du volontaire et la valorisation économique de la diversité.

Notre investigation s'est ensuite centrée sur les fondements d'une politique *diversité* en entreprise, à commencer par ses piliers constitutifs - discursifs, normatifs et praxistiques - et sur leurs logiques inspiratrices (économiques et sociales) ayant poussés les entreprises hexagonales à investir la « question de la diversité ». En croisant la revue académique et professionnelle, nous avons cherché à restituer l'enchevêtrement complexe de motivations ayant enjoint les organisations à déployer des politiques *diversité* alliant production discursive (d'engagements, d'informations, de formations - rhétorique *diversité* -), élaboration de normes, programmes et procédures destinés à prévenir les discriminations et promouvoir la diversité et praxistiques (renouveau des pratiques managériales et mise en œuvre d'initiatives *ad hoc*). Recouvrant une dimension stratégique, les enjeux motivationnels s'avèrent, en effet, irréductibles aux antagonismes classiques opposant « l'économique au social », « le volontaire à obligatoire », « l'éthique à l'instrumental » (voir Barth, 2007a ; Klarsfeld & Delpuech, 2008). Puis, au travers d'un croisement de littérature scientifique et professionnelle, nous nous sommes penchés sur les multiples chantiers organisationnels (potentiellement) concernés par le déploiement d'une politique de diversité. Nous avons néanmoins relevé une tendance à la « restriction managériale » (confinement aux seules dimensions RH/management) des *diversity policies* mises en œuvre dans les entreprises françaises, dans la seconde moitié des années 2000.

Nous avons complété notre « contextualisation » et notre état des lieux par l'exploration de plusieurs facteurs de « réussite » d'une politique *diversité* recensés dans la littérature académique et professionnelle (Cornet & Warland, 2008 a,b ; Peretti, 2007, 2012a ; Barth &

Falcoz, 2007 ; ORSE, 2011 ; Djabi, 2011 ; Garner-Moyer, 2012 ; Bruna et *al.*, 2013 a,b). Ce cheminement intellectuel et la réalisation de la revue de littérature ont conforté la pertinence de notre question de recherche, portant sur les enjeux stratégiques et les dynamiques socio-organisationnelles sous-jacents au portage d'une politique de diversité en entreprise, perçue comme processus de changement.

Dans ce cadre, la construction d'un corpus cohérent de propositions théoriques s'est avérée nécessaire pour la poursuite de notre investigation : il s'est agi d'induire et de consolider des considérations théoriques portant sur les motifs stratégiques, les dynamiques socio-organisationnelles et les étapes-mêmes du portage d'une politique *diversité*, perçue comme dynamique de changement organisationnel patronné (voir *infra*).

C'est pourquoi la seconde Partie de la thèse est consacrée à la présentation du cadre théorique de la recherche, à la construction du corpus de propositions théoriques mentionné ci-dessus ainsi qu'à la formulation des questions de recherche à tester au cours de l'étude de cas.

Le cadre théorique mobilisé présente un caractère éminemment transdisciplinaire, à la lisière entre sociologie des organisations et sciences de gestion. Il fait appel tour à tour au néo-institutionnalisme, à l'analyse stratégique, à la théorie de la régulation sociale, à la socio-dynamique du changement, à la sociologie néo-structurale, à l'anthropologie des organisations et aux théories du management de la diversité et de la RSE. Son élaboration est indéfectiblement associée (et dépendante) des données empiriques tirées empiriques exploratoires effectuées en amont de la formulation des questions de recherche et de leur test dans le cadre de l'étude de cas.

Notre étape de théorisation cherche ainsi à conjuguer les avantages épistémologiques de l'inductivisme et du déductivisme, une perspective empiriste et une appréhension théoriquement fondée des phénomènes étudiés. Il s'agit là de (tenter de) comprendre (si ce n'est expliquer) les observations réalisées au cours d'enquêtes exploratoires, à l'aune d'un cadre théorique établi spécifiquement pour y répondre en « déclinant » des théories générales au « contexte » de l'étude. Or, ce « contexte » est dressé au regard de l'état des lieux précédemment réalisé (voir Partie I) et, surtout, des données recueillies au cours des enquêtes empiriques exploratoires.

5) Les enquêtes empiriques exploratoires

Préalable indispensable à la théorisation, la réalisation d'enquêtes exploratoires vise la récolte de données empiriques devant servir de soubassement à la montée de généralité.

Les enquêtes exploratoires ont reposé sur une méthodologie mixte alliant observation participante, « participation observante », entretiens et analyses textuelles. Les données exploratoires ont été tirées d'une enquête exploratoire principale (recueil de données qualitatives par entretiens / conversations informelles; sources directes et déclaratives) ainsi que de trois enquêtes exploratoires complémentaires. Il s'agit d'une enquête complémentaire qualitative (collecte de données qualitatives par entretiens / conversations informelles, observation participante et participation observante ; sources directes et déclaratives), d'une enquête complémentaire textuelle (collecte de données textuelles par analyse de rapports d'activité; sources indirectes de *reporting*) et une enquête complémentaire par entreprises-cibles (collecte de données qualitatives par observation participante, participation observante et analyse de rapports et documents de communication institutionnelle ; sources semi-directes et indirectes).

e) Enquête exploratoire principale

L'objectif de l'enquête exploratoire principale (Enq.Expl.Princ.) est de cerner les enjeux motivationnels (« pourquoi ? ») et la phénoménologie propre au portage d'une politique de diversité en entreprise (« comment ? »). Cette enquête a amené à rencontrer trente-cinq acteurs issus du monde patronal, professionnel, associatif et syndical particulièrement engagés dans la promotion de la diversité dans les entreprises hexagonales depuis la seconde moitié des années 2000. Elle s'est déployée sur un horizon temporel élargi allant, pour la phase principale, de début janvier 2010 à fin décembre 2011 et, pour la phase complémentaire, jusqu'à début 2012.

Les données collectées au cours de l'enquête exploratoire principale sont tirées, plus précisément, d'entretiens semi-directifs et de conversations informelles réalisées avec 35 personnalités représentatives des différentes catégories d'acteurs engagées dans les processus de promotion de la diversité dans les organisations françaises. Il s'agit de :

- 21 responsables ou directeurs *diversité*, DRH, directeurs de la communication RH ou spécialistes en RSE dans de grandes entreprises françaises publiques et privées engagées en faveur de la diversité,

- 10 experts professionnels de la question de la diversité et de l'inclusion (fondations d'entreprise, cabinets de conseil, associations spécialisées, syndicats, juristes),
- 4 responsables politiques et experts institutionnels.

Il convient néanmoins de préciser que plusieurs personnalités recouvrent plusieurs fonctions en même temps et peuvent se prévaloir d'une poly-légitimité en matière de traitement de la thématique de la diversité. Ainsi, 3 responsables *diversité* / spécialistes en RSE assument aussi d'éminentes fonctions dans la sphère associative et/ou syndicale et allient ainsi une expertise professionnelle à une expertise militante.

Les données qualitatives ont été collectées de manière directe, au cours d'entretiens semi-directifs et de conversations informelles. La plupart des personnalités ont été « interviewées » au moins deux fois, au cours de rencontres d'une durée moyenne de 40 minutes chacune. La quasi-totalité des discussions s'est déroulée dans le cadre d'une interaction en « tête à tête », sauf quatre d'entre elles qui ont eu lieu dans un format multilatéral³⁶.

La plupart des entretiens et des conversations ont eu lieu, soit dans les locaux des organisations d'appartenance des personnalités, soit dans les lieux ayant accueilli les conférences et séminaires et rencontres qui ont servi de théâtre à nos rencontres. Il est intéressant de noter, à cet égard, que la participation et l'intervention à des colloques, séminaires et débats associant chercheurs et praticiens ont favorisé la « crédibilisation » de notre projet de recherche aux yeux de professionnels et praticiens. Elles ont facilité l'établissement de relations d'interconnaissance et, parfois, de collaboration, ainsi que l'obtention de rdv et/ou de moments de rencontres.

Enfin, la récolte des données a été grandement favorisée par l'appartenance à des organismes de recherche spécialisés sur la diversité (Chaire « Management et Diversité » de la Fondation Dauphine), à des sociétés savantes (AGRH, IAS, AIMS), à des associations professionnelles ou d'expertise (AFMD, ANDRH, OSI), à des think tanks (Terra Nova, Cercle de la Licra, Institut Erasme, MNED), à des associations spécialisés (Bureau Exécutif National de la Licra, Comité Scientifique de l'AFIP) ainsi qu'à des organismes en lien étroit avec la sphère professionnelle (Comité Exécutif de la Fondation GDF Suez « Agir pour l'Emploi »).

³⁶ Deux entretiens ont eu lieu à la présence de deux représentants de la même organisation au même temps, tandis que trois autres se sont déroulés dans un cadre interactionnel assez particulier. Il s'agissait d'entretiens animés par des journalistes professionnels auxquels étaient conviés des responsables/directeurs *diversité* et l'auteur, invitée en tant qu'expert.

L'ensemble des informations recueillies a fait l'objet d'une prise note systématique et structurée et/ou d'une retranscription des entretiens. Les *verbatim* tirés de l'enquête exploratoire principale, cités dans les Partie II et III, sont issus des conversations et entretiens avec ces 35 personnalités-clés.

L'enquête exploratoire principale a permis de mieux saisir l'histoire de l'importation adaptative du modèle états-unien du *diversity management* dans le contexte culturel, institutionnel et socio-économique hexagonal, ainsi que les piliers, les logiques inspiratrices et les chantiers des politiques portées au sein des entreprises françaises. Dans ce cadre, nous nous sommes spécifiquement intéressés aux motifs ayant poussé de grandes entreprises françaises à investir la problématique de diversité ainsi qu'à la phénoménologie présidant au déploiement d'une politique *diversité* dans les organisations hexagonales.

Les entretiens et les conversations se sont centrés sur le « pourquoi » (causes / logiques inspiratrices) et le « comment » (phénoménologie) d'une politique *diversité* en entreprise, en prêtant attention à la fois aux parties prenantes en présence, aux jeux d'acteurs favorisant ou freinant le déploiement de la politique, aux mécanismes organisationnels concernés, si ce n'est remis en cause, par la politique (chantiers) ainsi qu'à la socio-dynamique présidant à sa mise en œuvre.

Dans cette perspective, l'enquête exploratoire principale nous a permis de dresser un panorama empirique des enjeux stratégiques et des dynamiques sociales et organisationnelles à l'œuvre dans le portage de la politique. Dans ce cadre, elle a consenti l'identification des acteurs-clés impliqués dans la conduite de la *diversity policy* (« qui ») et le décryptage de leurs stratégies et jeux d'acteurs « avec qui », « contre qui », « pour qui »).

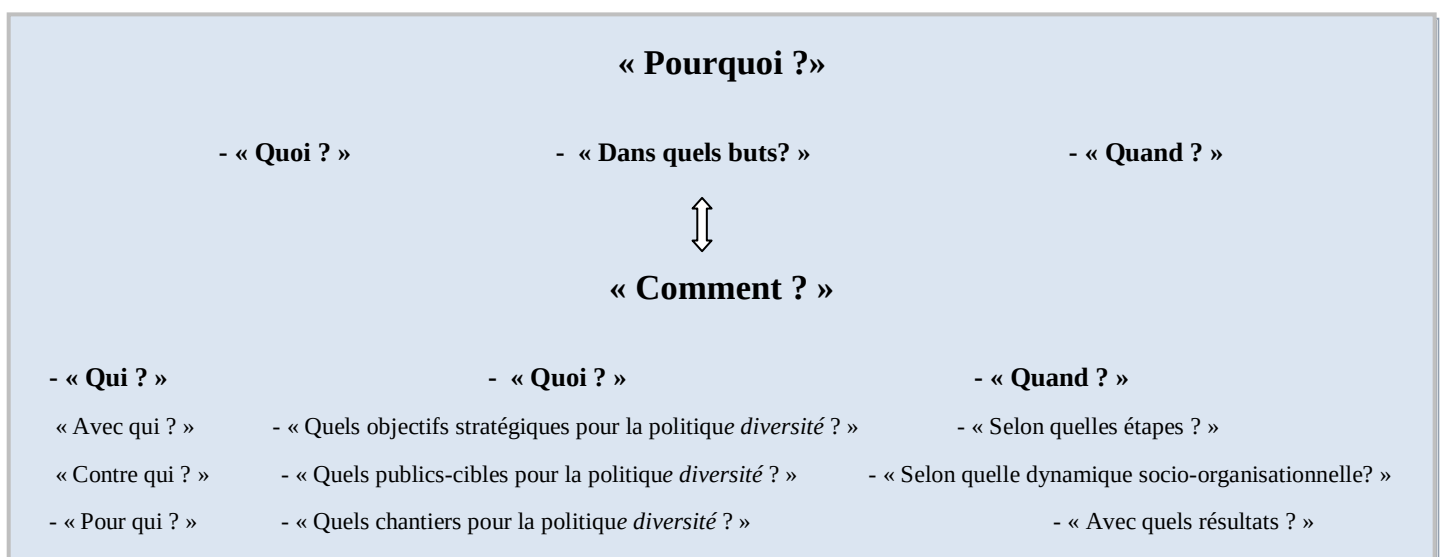


Figure de synthèse I.13 : La grille des questions rattachée à l'enquête exploratoire principale

La définition de l'échantillon a reposé sur une démarche systématique :

- d'identification des principales parties prenantes internes concernées par le portage d'une politique *diversité*, à l'aune de la revue de littérature (voir Chapitre V de la Partie I),
- de poursuite d'une représentativité indicative des l'échantillon d'entreprises prises en examen, au cours des « interviews » avec leurs responsables *diversité* / RSE (grandes entreprises publiques ou privées implantées en France, engagées en faveur de la diversité : signataires de la *Charte*, labellisées *Egalité* et/ou *Diversité*, adhérentes à l'AFMD, à FACE, à IMS Entreprendre pour la Cité, à l'ORSE, à l'OSI..., soutenant des Chaires de recherche consacrées à la gestion de la diversité...),
- de recherche d'une représentativité indicative de l'échantillon de personnalités qualifiées « interviewées », à la fois parmi les experts de la diversité et les responsables institutionnels et associatifs (dirigeants de fondation d'entreprise(s) œuvrant en faveur de la diversité, consultants au sein de cabinets de conseil spécialisés sur la diversité et la RSE, présidents ou directeurs d'associations - professionnelles ou militantes - spécialisées dans la promotion de la diversité ou dans la lutte contre les discriminations, dirigeants (ou ex-dirigeants) syndicaux aux responsabilités nationales, responsables politiques et administratifs engagés contre les discriminations et en faveur de l'égalité).

Cette démarche visait à définir un échantillon assez vaste et varié pour permettre une montée en généralité et alimenter à l'élaboration d'un jeu de questions provisoires. Elle est appelée à fonder et conforter, tout à la fois, la formation de propositions théoriques.

Enquête exploratoire principale	
Sigle	Enq.Expl.Princ.
Objectif	Cerner le « pourquoi » et le « comment » d'une politique de diversité dans les organisations hexagonales
Echantillon	35 personnalités dont : • 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, • 10 experts professionnels de la question de la diversité et de l'inclusion (fondations d'entreprise, cabinets de conseil, associations spécialisées, syndicats),

	• 4 responsables politiques et experts institutionnels. Plusieurs personnalités recouvrent plusieurs fonctions en parallèle et peuvent se prévaloir d'une poly-légitimité en matière de traitement de la thématique de la diversité.
Type de sources	Directes déclaratives
Type de données	Qualitatives
Mode de récolte des données	Entretiens semi-directifs, conversions informelles
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.

Figure de synthèse I.14 : Enquête exploratoire principale

Néanmoins, si cette investigation exploratoire offre un cadre d'ensemble vraisemblable, elle ne permet pas de se pencher ni sur le détail des pratiques des organisations (autrement dit, d'investiguer les enjeux stratégiques les ayant poussées à se pencher sur la problématique de la diversité), ni sur les mécanismes et processus organisationnels à l'œuvre.

C'est pourquoi nous avons souhaité accompagner notre enquête exploratoire principale de trois autres enquêtes exploratoires complémentaires : menées en parallèle de la première, parfois en coopération avec d'autres chercheurs, elles sont plus ciblées. Leur réalisation a nécessité d'un investissement moindre en termes d'efforts et de temps.

f) Enquête exploratoire complémentaire qualitative

L'enquête complémentaire qualitative a été conduite dans le cadre d'une recherche académique portant sur le lien entre diversité et performance menée entre début 2010 et mi-2012 en coopération avec le chercheur Mathieu Chauvet, dans le cadre de la Chaire « Management et Diversité » de la Fondation Dauphine.

L'investigation de bonnes pratiques de management de la diversité et de *diversity policy best practices* au sein des entreprises françaises s'inscrivait en complémentarité avec une revue de la littérature académique anglo-saxonne et francophone sur le lien diversité-performance. Elle a permis l'identification de conditions (sociétales – temporelles -, organisationnelles, culturelles et managériales ainsi que relationnelles) favorisant la transmutation de la diversité (au premier chef, l'hétérogénéité ethnoculturelle) des équipes en levier de performance économique et vecteur de performance globale de l'organisation.

Cette recherche a abouti à plusieurs publications (Bruna & Chauvet, 2010, 2013) et à alimenté plusieurs communications académiques, notamment dans le cadre de la Chaire « Management & Diversité » de la Fondation Dauphine (2^{èmes} *Rencontres Annuelles de la Chaire « Management & Diversité »*, Fondation Dauphine / Université Paris-Dauphine, 22 juin 2010, sous la présidence du Prof. Stéphanie Dameron et du Prof. Jean-François Chanlat).

L'enquête exploratoire qualitative a reposé sur l'exploration des politiques de diversité et l'identification des bonnes pratiques de management de la diversité de grandes entreprises partenaires de la Chaire « Management et Diversité » de la Fondation Paris-Dauphine (La Poste, GDF Suez, Macif, SFR et, jusqu'en 2012, EADS) ainsi que d'entreprises actives au sein de l'Observatoire Social International, et notamment de son Groupe « Capital Humain » (RATP, Orange-France Télécom, Malakoff-Médéric, Rhodia, Veolia, la SNCF) dont la plupart sont aussi adhérentes de l'Association Française des Managers de la Diversité.

Le choix des entreprises-cibles s'est orienté vers des entreprises de grande taille, bien implantées dans l'Hexagone et connues du grand public, afin de favoriser la comparabilité des observations entre elles et avec les études de cas étudiées dans les recherches doctorales respectives des auteurs (voir Chauvet, 2012 et voir Partie III de cette thèse).

Les données, de nature qualitative, ont été recueillies de manière directe au cours de conversations informelles, de séances d'observation participante (voir Coenen-Huther, 1995 ; Campenhoudt et Quivy, 2011) et de « participation observante » et, plus marginalement, au cours d'entretiens semi-directifs.

Cette enquête exploratoire complémentaire a permis le dressage d'un premier panorama des politiques *diversité* (dans leurs volets discursifs, normatifs et, le cas échéant, praxistiques) mises en œuvre par les entreprises pionnières. Elle a favorisé l'identification des piliers, chantiers, objectifs et cibles prioritaires de ces politiques tout en mettant en relief l'importance d'un renouveau du management pour transmuter la diversité en levier de performance économique. Cette observation a conforté l'intuition tirée de l'enquête exploratoire principale selon laquelle les dimensions managériales s'avéreraient centrales dans une politique de diversité.

La refonte du management (dans ses fondements normatifs, programmatiques et procéduraux et ses déclinaisons pratiques) s'avérerait, en effet, la clef-de-voute et l'objectif ultime d'une politique *transformative* de diversité. D'où l'importance d'impliquer le corps managérial (des dirigeants aux top-managers, de l'équipe *diversité* aux managers intermédiaires, en passant par les managers de la fonction personnel et des services opérationnels et fonctionnels concernés) dans le portage de la politique *diversité*.

Les données recueillies au cours d'enquête ont ainsi permis d'éclairer le pan normatif (règles organisationnelles, programmes et procédures visant à prévenir les discriminations, à promouvoir l'égalité des chances et la diversité) ainsi que le volet praxistique (pratiques induites par le déploiement de la politique : initiatives spécifiques pro-diversité, nouvelles pratiques de « management responsable » ou émergentes de manière indépendante).

Ces données se sont avérées complémentaires des données tirées de l'enquête exploratoire principale qui ont permis l'analyse des motifs stratégiques servant de soubassement à la conduite de politiques de diversité en entreprise ainsi que sur la phénoménologie de leur portage (étapes du processus de changement pro-diversité, identification des acteurs-clés et décryptage de leurs jeux stratégiques des acteurs et de leur évolution...). La focalisation s'est ainsi déplacée de l'investigation du « pourquoi » et du « comment » (et donc du « qui », « pour qui » et « contre qui ») à l'analyse du « quoi » (contenu de la politique).

« Quoi ? »	
- « Quels piliers se placent au fondement de la politique <i>diversité</i> (discours, normes et pratiques) ? »	
- « Quels objectifs stratégiques pour la politique <i>diversité</i> ? »	
- « Quels publics-cibles pour la politique <i>diversité</i> ? »	
- « Quels chantiers prioritaires pour la politique <i>diversité</i> ? »	

Figure de synthèse I.15 : Grille des questions rattachées à l'enquête complémentaire qualitative

Enquête exploratoire complémentaire qualitative	
Sigle	Enq.Expl.Compl.Qual
Objectif	Cerner les piliers, les logiques inspiratrices, les chantiers prioritaires des politiques <i>diversité</i> des entreprises françaises, les enjeux stratégiques auxquels elles sont censées répondre, les résistances auxquelles elles sont confrontées et leur impact organisationnel (lien « performance » et « diversité », refonte des discours, normes, pratiques managériales, évolution des croyances...).
Echantillon	• Entreprises partenaires de la Chaire « Management et Diversité » de la Fondation Paris-Dauphine (La Poste, GDF Suez, Macif, SFR et, jusqu'en 2012, EADS),

	• Entreprises actives au sein de l'Observatoire Social International, et notamment de son Groupe « Capital Humain » (RATP, Orange-France Télécom, Malakoff-Médéric, Rhodia, Veolia, SNCF). La plupart de ces entreprises sont adhérentes de l'Association Française des Managers de la Diversité et actives au sein de ses Groupes de Travail.
Type de sources	Directes déclaratives
Type de données	Qualitatives
Mode de récolte des données	Conversations informelles, observation participante et participation observante, plus marginalement entretiens semi-directifs
Période de récolte des données	Enquête menée principalement de début janvier 2010 à mi-mai 2012.
Enquête réalisée en collaboration avec	Mathieu Chauvet. Publications principales : Bruna & Chauvet (2010, 2013).

Figure de synthèse I.16 sur l'enquête exploratoire complémentaire qualitative

g) Enquête exploratoire complémentaire « par entreprises »

En prenant appui sur l'enquête complémentaire qualitative, nous avons souhaité étendre notre investigation des fondements des politiques *diversité*, en délaissant le prisme d'appréhension initial (lien diversité/performance) pour nous pencher sur les modalités de conception et déploiement des *diversity policies*, les jeux d'acteurs et les dynamiques socio-organisationnelle complexes les entourant.

L'investigation s'est focalisée sur un échantillon de 10 entreprises particulièrement impliquées en faveur de la diversité : GDF Suez, Dégremont, La Macif, Malakoff Médéric, IBM, ACCOR, Orange - France Télévision, Coca-Cola France, L'Oréal France, la SNCF, la moitié d'entre elles (GDF Suez, La Macif, Malakoff Médéric, Orange - France Télévision, La SNCF) faisant partie de l'échantillon déjà mobilisé au cours de l'enquête exploratoire complémentaire qualitative, d'autres étant des grandes entreprises françaises impliquées en faveur de la diversité, dotées d'une forte notoriété publique.

50% de l'échantillon provient de l'échantillon mobilisé au cours de l'enquête exploratoire complémentaire qualitative (GDF Suez, La Macif, Malakoff Médéric, Orange – France Télévision, La SNCF). Les 50% restants incluent d'autres grandes entreprises françaises impliquées en faveur de la diversité, dotées d'une forte notoriété publique.

Le choix des entreprises-cibles a reposé sur une triple volonté de :

- inclure dans l'échantillon des entreprises françaises de grande taille, bien implantées dans l'Hexagone et connue du grand public, et ceci dans un but d'en favoriser la comparabilité avec les entreprises étudiées dans les enquêtes complémentaires qualitative et quantitative et surtout avec le Groupe La Poste auquel est consacrée l'étude de cas,
- assurer une certaine continuité avec l'échantillon de l'enquête complémentaire qualitative afin d'approfondir les analyses, par un jeu de croisement de données collectées et de sources mobilisées,
- ouvrir l'échantillon à d'autres organisations, parfois étudiées aussi dans l'enquête complémentaire quantitative, afin d'élargir l'échantillon global des entreprises prises en examen. Et cela faisant, accroître la « vraisemblance », la « raisonnable » et la « crédibilité » des propositions théoriques issues de la montée en généralité des observations empiriques, éclairées par des théories générales.

Menée principalement de début janvier 2010 à fin décembre 2012, l'enquête complémentaire « par entreprises » a reposé sur la collecte de données textuelles-qualitatives (*reporting*, actes, CR et vidéo d'interventions) par observation participante, participation observante et analyse de rapports et documents de communication institutionnelle. Les données exploratoires complémentaires « par entreprises » ont été collectées au travers d'une analyse de contenu de rapports d'activité et d'interventions publiques ou semi-publiques de responsables *diversité* (colloques, conférences, séminaires, réunions avec actes, CR, vidéo et/ou web-restitution). Leur récolte on a été facilitée par l'appartenance de ces entreprises au comité des partenaires de la Chaire « Management et Diversité » et/ou de l'OSI et/ou de l'AFMD.

L'enquête cherchait à cerner les piliers, les logiques inspiratrices, les objectifs stratégiques, les chantiers prioritaires et les publics-cibles des politiques *diversité* de ces entreprises, tout en décryptant les enjeux motivationnels ayant induit leur portage. Elle visait, en outre, à dévoiler les dynamiques socio-organisationnelles inhérentes au portage de politiques de diversité par essence polyvalentes, pluridimensionnelles et multi-acteurs. Il s'agissait de cartographier les parties prenantes principales internes, d'analyser les stratégies déployées à l'égard de la politique *diversité* ainsi que leurs évolutions. Cela invitait à expliquer les résistances organisationnelles inhérentes au portage d'une *diversity policy* ainsi que les facteurs de « réussite » ou d'« échec » reductibles à la conduite d'un changement pro-diversité et d'en apprécier l'impact organisationnel.

La réalisation de cette enquête exploratoire complémentaire « par entreprises » a permis, en articulation et en continuité par rapport à l'étude complémentaire qualitative, de mieux comprendre les enjeux motivationnels et les dynamiques socio-organisationnelles complexes présidant au portage (souvent conflictuel) d'une politique de diversité en entreprise.

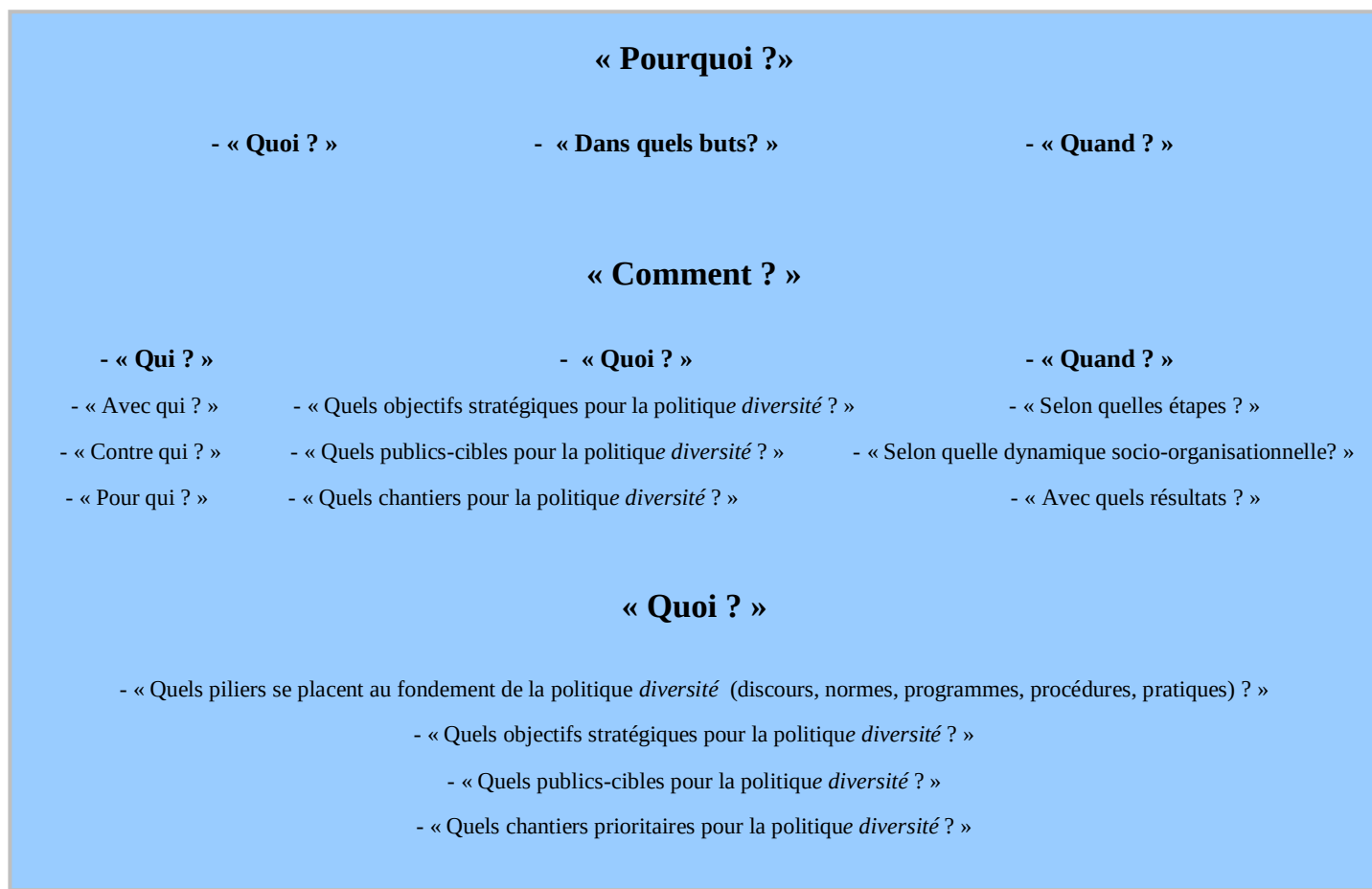


Figure de synthèse I.17 : Grille des questions rattachées à l'enquête complémentaire « par entreprises »

Enquête exploratoire complémentaire « par entreprises »	
Sigle	Enq.Expl.Compl.Entr.
Objectif	Cerner les piliers, les logiques inspiratrices, les chantiers prioritaires des politiques <i>diversité</i> des entreprises françaises, les enjeux stratégiques auxquels elles sont censées répondre, les résistances auxquelles elles sont confrontées, leurs facteurs de « réussite » ou d'« échec » reductibles à la conduite de changement et leur impact organisationnel.

Echantillon	10 entreprises étudiées quant aux axes-clés de leur politique <i>diversité</i>, aux enjeux motivationnels les ayant enjoint à agir, aux dynamiques socio-organisationnelles ayant accompagné, retardé ou freiné leur portage. 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 ses principaux promoteurs internes dans des événements publics ou semi-publics (avec actes, CR, vidéo ou web-restitution). La fréquentation de ces entreprises a été facilitée par leur appartenance au comité des partenaires de la Chaire « Management et Diversité » et/ou de l'OSI et/ou de l'AFMD : • GDF Suez • Dégrémont • La Macif • Malakoff Médéric • IBM • ACCOR • France-Télévision • Coca-Cola France • L'Oréal • SNCF
Type de sources	Publiques (<i>reporting</i> , actes, CR et vidéo relatives à la politique de diversité)
Type de données	Textuelles-qualitatives (traitement qualitatif)
Mode de récolte des données	Observation participante, participation observante, analyse de rapports d'activité
Période de récolte des données	Enquête menée principalement de début janvier 2010 à fin décembre 2012.

Figure I.18 : Tableau de synthèse sur l'enquête exploratoire complémentaire « par entreprises »

h) Enquête exploratoire complémentaire textuelle

Inscrite dans un projet de recherche complémentaire à la thèse mené en coopération avec les chercheurs Rey Dang et Linh-Chi Vo, la réalisation d'une enquête complémentaire quantitative a reposé sur la collecte et le traitement quantitatif de données textuelles tirées des rapports RSE 2009 de six entreprises françaises cotées au CAC 40 au 31 décembre 2009 (GDF Suez, Capgemini, Saint Gobain, Veolia, L'Oréal, EADS).

Reposant sur l'analyse du contenu des rapports RSE relatifs à l'exercice comptable 2009 de six entreprises multinationales cotées au CAC 40, la recherche interroge la relation entre féminisation du Conseil d'Administration des entreprises et le niveau de maturation de leur politique RSE décrite à l'aune de trois dimensions structurantes : « gouvernance et stratégie de groupe » ; « engagement écologique et implication dans le développement durable » ; « management responsable des ressources humaines et promotion de la diversité ».

Les informations consacrées à la représentation des femmes au sein des conseils ont été collectées à partir des documents fournis par les entreprises sur leurs sites Internet, y compris des rapports annuels et des rapports de développement durable. D'autres sources ont également été utilisées pour compléter l'information sur les administrateurs : la base d'actualité *Factiva* (le *Who's Who*) et le guide des états-majors (AGEFI). A partir de ces éléments, la composition des conseils des entreprises de notre échantillon a été reconstituée au 31 décembre 2009 et les entreprises ont été classées en deux catégories de même taille. La première inclut les firmes affichant un haut niveau de féminisation de leur Conseil d'Administration (autrement dit, trois femmes ou plus au sein de leur CA) et la seconde ne décompte que des organisations dont le CA n'est pas féminisé (aucune administratrice).

Afin de définir le niveau de Conscience Sociale et Sociétale de chacune des entreprises étudiées, nous avons mobilisé une méthode d'analyse de contenu afin d'explorer le rapport RSE/DD ou, en son absence, la section du rapport annuel consacrée au développement durable de l'année 2009.

La récolte des données textuelles reposait sur le dénombrement de 31 mots-clés censés représenter les trois piliers d'une politique RSE - la gouvernance responsable, le management de la diversité/management responsable, le développement durable -, les données empiriques ont fait l'objet d'un traitement quantitatif.

La méthode de l'analyse de contenu est couramment utilisée dans les études consacrées à la diffusion d'information sociétale ou environnementale. Selon Bardin (2003), cette méthode permet de « voir et comprendre » ; elle procure à la fois des éléments qualitatifs et quantitatifs permettant de valider des questions de recherche de recherche. La technique mise en l'œuvre, en l'espèce, est une analyse thématique de type catégorielle axée sur la fréquence d'apparition de mots- clefs dans l'ensemble du rapport, puis dans chacun des 7 thématiques sélectionnées.

Ont été ainsi considérées les occurrences des divers mots-clés dans chaque rapport, ainsi que dans 7 chapitres thématiques principaux : « environnement », « achats responsables », « lien social et communautaire », « ressources humaines », « gouvernance et stratégie », « biens et produits » et « performance ».

L'analyse s'est appuyée sur un chassé-croisé entre données empiriques et théories classiques en sciences de gestion (théories des ressources et des compétences, théories néo-institutionnelles).

L'apport principal de cette recherche, ayant donné lieu à plusieurs publications et communications (Bruna et *al.*, 2012, 2013 a,b) tient à la mise en exergue de la non-significativité de la relation liant en 2009 le niveau de conscience sociale et sociétale des entreprises étudiées et le degré de féminisation de leurs Conseils d'Administration. Ce qui dévoile une désarticulation relative de la politique RSE de ces organisations, la féminisation du CA relevant plus de décisions volontariste du dirigeant et de considérations stratégiques propres à l'entreprise qu'à une sorte d'effet induit (ou de *spill-over-effect*) de la politique de diversité et de responsabilité sociale de l'organisation. S'il ne demeure aucune corrélation forte entre le niveau de mûrissement (et de structuration) de l'implication RSE de l'entreprise et le nombre d'administratrices au sein de ce organe de pilotage stratégique, l'adoption d'une perspective réflexive et interrogative autour des enjeux de la gouvernance semble aller de pair avec une féminisation accrue de son CA. Les organisations ayant un CA fortement féminisé ont néanmoins tendance à déployer des politiques « diversité » plus mûres et structurées, et à assumer une plus forte implication sociétale. La recherche dévoile, *in fine*, un processus de disparition symbolique du « registre de l'obligatoire » au profit d'un volontarisme affiché de l'entreprise en matière de RSE.

Cette enquête complémentaire quantitative a, en outre, permis d'enrichir le corpus d'informations recueillies sur les logiques inspiratrices, les chantiers prioritaires, les orientations principales et les publics-cibles des politiques *diversité* mises en œuvre par les entreprises hexagonales dans l'année charnière 2009.

Elle a permis de mieux comprendre le positionnement de la « question de la diversité » au sein des préoccupations RSE. Autrement dit, d'interroger « la place » de la diversité dans la RSE. Une telle investigation a, en outre, dévoilé la relative normalisation des politiques RSE des entreprises, telles qu'elles sont restituées dans la communication institutionnelle (les discours comme courroies de visions et d'engagements, et révélateurs des programmes promues, des initiatives mises en œuvre et des pratiques). Elle a *in fine* révélé la désarticulation relative des dites politiques de RSE.

Les données textuelles collectées ont contribué à l'exploration des dimensions discursives, à la fois en tant que pilier des politiques de diversité (perçues comme composantes des politiques de RSE) et en tant que révélateur des dimensions normatives (programmatiques, procédurales) et praxistiques.

« Quoi? »

- « La politique *diversité* est-elle un pan d'une politique RSE plus globale ?
- « La politique *diversité* est-elle articulée avec la politique de RSE ?

« Pourquoi ? »

- « Quels objectifs stratégiques pour la politique *diversité* ? »

Figure I.19 : Grille des questions rattachées à l'enquête complémentaire textuelle

Enquête exploratoire complémentaire quantitative	
Sigle	Enq.Expl.Compl.Quant
Objectif	Comprendre le lien entre diversification du CA des organisations en 2009 et maturité de leur politique de RSE ; expliquer la désarticulation constatée entre es divers volets RSE des entreprises analysées.
Echantillon	Six multinationales françaises cotées au CAC 40 : <i>GDF Suez, Capgemini, Saint Gobain, Veolia, L'Oréal, EADS</i> .
Type de sources	Publiques (rapports RSE/DD ou rapports annuels des entreprises)
Type de données	Textuelles-qualitatives
Mode de récolte des données	Analyse de contenu des rapports d'activité
Période de récolte des données	Enquête menée principalement de début janvier 2012 à la mi-juin 2012
Enquête réalisée en collaboration avec	Rey Dang et Linh-Chi Vo. Publications principales : Bruna et <i>al.</i> (2012, 2013 a,b).

Figure I.20 : Tableau de synthèse sur l'enquête complémentaire textuelle

6) Des propositions théoriques aux questions de recherche

Comme nous l'avons vu, l'étape de théorisation est orientée vers l'élaboration d'un corpus de propositions théoriques et sa déclinaison en questions de recherche à tester de manière empirique dans le cadre de l'étude approfondie de cas.

« Vraisemblables » et « raisonnables », ces propositions - nécessairement générales bien que relatives à un type d'objet particulier (ici le portage de politiques de diversité en entreprise) - sont censées l'être de par leur double fondement empirique (elles sont tirées de l'expérience) et théorique (elles sont « compréhensibles » à l'aune de modèles abstraits généraux, reconnus par la communauté scientifique). Leur valeur scientifique demeure néanmoins soumise à caution, d'où la nécessité de les décliner, en questions de recherche propres à un terrain d'investigation (ici Le Groupe La Poste sur la politique *diversité* duquel porte l'étude de cas approfondie).

Or, leur formulation repose sur deux mouvements complémentaires :

- l'induction par laquelle on tire des « questions provisoires des données empiriques recueillies dans les enquêtes exploratoires. Il s'agit là d'un processus de montée en généralité,
- la déduction par laquelle on éclaire ses « questions provisoires » à l'aune de théories scientifiquement valables qu'il cherche à adapter à l'objet d'étude et au contexte précédemment dressé.

Si l'élaboration de propositions théoriques ne saurait faire l'économie d'un va-et-vient entre théories et données (tirés des enquêtes exploratoires et de la « contextualisation »), la formulation des questions de recherche décline les propositions dans une réalité spécifique. La réalisation d'un test empirique est ainsi *conditio* de validation (ou infirmation) des questions de recherche mais aussi levier de renforcement ou décrédibilisations des propositions théoriques qui lui servent de soubassement.

Dans le cas présent, la théorisation a permis le dressage d'un corpus de propositions théoriques ayant trait aux enjeux motivationnels et à la phénoménologie du portage d'une politique *diversité*. Comme nous l'avons vu précédemment, celles-ci reposent sur l'analyse d'un background d'informations collectées, de manière directe et indirecte, publique ou confidentielle (anonymat), au cours des enquêtes exploratoires. Ce décryptage est supporté par une pluralité de théories sélectionnées à l'aune de leur capacité (potentielle) à comprendre les phénomènes et la dynamique de phénomènes recensés.

Ainsi, seront convoquées au cours de l'étape de théorisation tout à tout la théorie néo-institutionnaliste des processus de légitimation, l'analyse stratégique, la théorie de la régulation sociale, l'analyse processuelle et polyphonique du changement organisationnel, l'anthropologie des organisations et la sociologie néo-structurale de l'action collective.

Se focalisant sur les motifs stratégiques ayant poussé les entreprises françaises à « s'engager » en faveur de la diversité, elle mobilise une perspective néo-institutionnelle pour décrypter les enjeux stratégiques enjoignant une organisation à mettre en œuvre une politique *transformative* de diversité, articulant piliers discursifs, normatifs et, le cas échéant, praxistiques.

Dans l'investigation des causes (« pourquoi ? »), l'étape de théorisation s'appuie sur les théories néo-institutionnalistes de la légitimation (DiMaggio & Powell, 1983 ; Ashforth & Gibbs, 1990, Suchman, 1995, Ashforth & Johnson, 2001) qu'elle réinterprète afin de les appliquer au cas d'espèce du portage des politiques *diversité* en entreprise. Puis, elle se penche sur les processus sociaux et organisationnels au travers desquels la décision stratégique - plus ou moins « volontaire » ou « induite » - de mettre en œuvre une politique de diversité se traduit (ou non) en acte organisationnel. La focale se déplace alors d'une interrogation motivationnelle (étude des causes) à une interrogation processuelle (étude des mécanismes sociaux sous-jacents au portage d'une politique *transformative* de diversité). On passe du décryptage du « pourquoi » à l'analyse du « comment ». Dans ce cadre, on mobilise l'analyse stratégique crozérienne (Crozier & Friedberg, 1977, voir aussi Lazega, 1994), pour dévoiler le *système d'action concret* dans lequel évoluent les acteurs concernés par la politique *diversité*, dévoiler leurs positionnements relatifs, leurs intérêts et leurs stratégies sociales, comprendre (au sens wébérien du terme ; Weber, 1995 [1921]) leur attitude à l'égard de la politique.

Soucieuse d'inscrire l'analyse dans une perspective diachronique (évolution dans le temps des stratégies des acteurs, de leur « attitude » à l'égard de la politique ainsi que de son rôle en son sein), notre analyse s'appuie sur la théorie reynaudienne de la régulation sociale (Reynaud, 1997) pour mettre en relief les dynamiques régulatrices permettant la conciliation d'intérêts divergents, le dépassement des conflictualités induites par l'introduction de la politique *diversité* (perçue comme une « nouveauté organisationnelle ») et la recherche d'équilibre.

Puis, nous nous intéressons dans une perspective polyphonique (Pichault, 2009) et socio-dynamique (Alter, 2005 ; Chanlat & Babeau, 2008, 2011 ; Cornet & Warland, 2008 a,b) sur les dynamiques sociales présidant à la conduite d'une politique *diversité* en entreprise, en se focalisant sur les mouvements régulateurs à l'œuvre (appropriation collective / institutionnalisation complexe).

In fine, nous interrogerons, sous un prime néo-structural (Lazega, 2003, 2011a; Lazega & Mounier, 2007 ; Lazega et al., 2008), l'articulation entre les dynamiques régulatrices dont dépendent l'effectivité organisationnelle et donc l'effectivité transformative de la politique *diversité* et des processus sociaux fondamentaux telle la coopération (échange d'information et de « coups de main ») et l'apprentissage collectif.

L'élaboration du corpus de propositions théoriques s'est placée au truchement des théories des organisations et de l'analyse socio-gestionnaire du changement et de données empiriques, de nature qualitative et textuelle, tirées des enquêtes exploratoires. Elle a reposé sur l'articulation entre une démarche inductive (des données empiriques aux questions provisoires : montée en généralité) et une approche déductive (des théories générales aux propositions théoriques : enracinement des constructions théoriques dans la réalité « contextuelle » et empirique de la recherche).

La théorisation est indéniablement influencée par la « contextualisation ». Elle nécessite d'une hybridation méthodologique entre dynamique inductive (élaboration de questions provisoires en montant en généralité depuis les données exploratoires, éclairées par le contexte) et mouvement déductif (construction de propositions théoriques déclinant dans le champ « contextuel » et concret de la recherche des principes théoriques généraux).

Elaborées grâce à un processus inductif, les questions provisoires présentent un niveau insuffisant [limité, *dirais-je*] d'abstraction qui tient à l'étroitesse de l'échantillon mobilisé, à sa représentativité seulement indicative [partielle *dirais-je*] et à la « saturation » (Dameron, 2000). En outre, elles ne sauraient comprendre [appréhender, englober ???] les phénomènes qu'elles décrivent ni leur articulation. Ainsi, la montée en généralité ne permet pas l'atteinte d'un niveau suffisant de généralité pour constituer *seule* les questions provisoires en propositions théoriques.

C'est pourquoi la théorisation fait appel à un second mouvement de nature éminemment déductive par lequel les propositions théoriques sont déduites d'un éventail de théories établi au regard des enjeux concrets révélés par le processus inductif et l'étape de « contextualisation ». C'est ce qui explique que nous ayons recours, dans la Partie II, à nombreuses théories socio-gestionnaires afin d'éclairer des observations empiriques multiples effectuées dans le cadre d'enquêtes exploratoires et s'avérant intelligibles à l'aune de l'état des lieux de la « question de la diversité » et des politiques de diversité dressé précédemment (dont les éléments saillants ont été présenté dans la Partie I).

Le passage à la phase de vérification empirique des questions de recherche nécessite d'abord de leur élaboration (une structuration, une mise en forme, une consolidation) préalable par déclinaison adaptative au cas étudié. Ce qui suppose de connaître déjà par grands traits le « contexte » général dans lequel évolue l'organisation à la fois à l'échelle macro- et méso-organisationnelles.

La formulation des questions de recherche consiste en la « déclinaison » des propositions théoriques dans le cas concret analysé dans l'étude de cas. Le test empirique des dites questions de recherche nécessite, alors, de l'investigation approfondie d'une étude de cas.

La phase de vérification empirique des questions de recherche s'enracine, dans l'espèce, dans l'analyse de l'étude de la politique de diversité du Groupe La Poste (2005-2012) qui fera l'objet de la Partie III de notre thèse.

Au préalable de la présentation de cette étude, il nous paraît nécessaire de décrire le terrain d'enquête (choix et conditions d'entrée dans le terrain) et la méthodologie employée, à la fois multi-enquêtes (analyse de rapports entretiens semi-directifs, questionnaires sociométriques, questionnaires informatifs, observation participante, « participation observante ») et multi-sources (qualitatives, relationnelles, quantitative).

Nous nous intéresserons *in fine* à l'approche mobilisée au cours de la phase de vérification empirique : comme il est dit plus haut, celle-ci est de nature essentiellement hypothético-déductive car elle part des questions de recherche (élaborées par déclinaison « contextualisée » des propositions théoriques, à l'aune de l'état des lieux général et des caractères marquants du terrain d'étude) qu'elle cherche à prouver, au travers de tests empiriques. La validation ou l'infirmerie des questions de recherche permet d'une part de conclure quant à leur pertinence dans le cas étudié et de l'autre de mieux comprendre (et expliquer) les mécanismes organisationnels sous-jacents au portage de la politique de diversité chez La Poste de ses balbutiements en 2005 jusqu'à son « murissement » en 2012.

En retour, les résultats des tests empiriques pratiqués sur une étude de cas ne permettent pas de conclure à leur validité générale, mais de conforter (ou de nuancer) leur « vraisemblance » et leur « raisonnabilité ».

VI. De la formulation des questions de recherche à l'élaboration de conclusions : l'importance de l'étude de cas

1) De la formulation des questions de recherche à l'étude de cas : une approche hypothético-déductive au service de l'étude de la politique *diversité* de La Poste (2006-2012)

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'élaboration de propositions théoriques a reposé sur un processus de montée en généralité qui, à partir des données empiriques collectées au cours des quatre enquêtes exploratoires, a permis la formulation de questions provisoires. Celles-ci ont été éclairées à l'aune de théories générales en sociologie des organisations et sciences de gestion, ce qui a abouti à la conception d'un corpus de propositions théoriques dont on présumait le caractère vraisemblable, raisonnable et pertinent. Ces propositions théoriques ont servi de soubassement à la formulation de questions de recherche destinées à être testées au cours de l'étude de cas.

L'approche mobilisée dans cette phase de vérification empirique est d'estampille hypothético-déductive dans la mesure où elle part de questions de recherche (élaborées à partir de propositions empiriquement et théoriquement fondées) qu'elle teste à l'aune de données issues de l'enquête principale.

L'investigation empirique repose ici sur l'étude approfondie de la politique *diversité* du Groupe La Poste (2006-2012) : des enjeux motivationnels, d'estampille stratégique, ayant présidé au lancement de la démarche *diversité*, nous nous intéressons à dynamique socio-organisationnelle inhérente à son déploiement.

L'entrée dans le terrain a été favorisée considérablement par l'appartenance de La Poste au Comité des partenaires de la Chaire « Management et Diversité » de la Fondation Dauphine et par la fréquentation régulière de la Direction de Projet « Diversité et Handicap » au sein de comités de pilotage, colloques et séminaires promus par la Chaire³⁷. L'entrée dans le terrain principal d'enquête a été facilitée par le soutien, la confiance et l'enthousiasme manifesté à l'égard de notre projet de recherche par Mme. Christine Bargain alors Directrice de la Direction de Projet « Diversité & Handicap » du Groupe La Poste, par Mme. Sylvie Savignac, alors Responsable « Egalité Professionnelle » au sein de la Direction précédemment nommée ainsi que M. Antoine Mauri, alors Responsable « Diversité » au sein de la dite Direction.

³⁷ L'ouverture du terrain principal de recherche a bénéficié du soutien des co-directeurs de la Chaire « Management et Diversité » de l'époque, le Prof. Stéphanie Dameron et le Prof. Jean-François Chanlat, ainsi que du support de la Fondation Paris-Dauphine, en la personne de sa directrice Aline de Salinelles. Qu'ils soient ici tous trois remerciés pour leur aide et confiance.

L'excellent accueil et la confiance de la Direction de Projet « Diversité & Handicap » de La Poste ont constitué un atout incontournable pour la récolte de données (qualitatives, relationnelles, textuelles et, plus minoritairement, quantitatives). L'appui de la Direction a ainsi participé à « crédibiliser » notre projet de recherche ainsi à « légitimer » notre rôle de doctorant-chercheur.

L'intérêt porté à la problématique de recherche initiale³⁸ a assurément favorisé l'obtention d'informations techniques et la collecte des données relationnelles, alors même que celles-ci présentaient souvent un caractère « intime », pour les premières, ou « confidentiel » pour les secondes et, dans les deux cas, une « nature stratégique ». Le soutien manifesté à l'égard de la recherche de la part du Groupe La Poste ne s'est depuis pas démenti.

A la suite d'entretiens préalables menés de janvier 2011 avec Mme. Christine Bargain et Mme. Sylvie Savignac, l'investigation empirique a débuté par la rencontre des membres de la Direction de Projet « Diversité & Handicap », puis d'une cinquantaine d'acteurs identifiés comme des porteurs principaux de la politique et/ou comme les principales parties prenantes internes par son déploiement.

L'investigation empirique de la politique *diversité* de La Poste a reposé sur une approche multi-sources et multi-enquêtes destinée à interroger les motifs stratégiques et la dynamique socio-organisationnelle inhérents au portage de la politique *diversité* de l'entreprise de ses balbutiements (2005/2006) à sa phase de maturité (2012).

Comme nous le verrons, l'enquête principale a permis la collecte de données publiques (tirées de rapports annuels et de DD/RSE du Groupe La Poste ; communication institutionnelle « à flux tendu » du Groupe et de ses principales fédérations syndicales), de données déclaratives recueillies directement (entretiens semi-directifs et conversations informelles, questionnaires sociographiques) et/ou semi-directement (observation participante / participation observante).

³⁸ Il convient de souligner que la question de recherche initiale cherchait à rendre compte des mécanismes organisationnels nécessaires à la mise en place d'une politique de diversité destinée à entraîner une diversification des équipes, et à étudier les conditions de sa rentabilité en termes économiques. Au cours du temps, l'avancée de la recherche dans ses volets empiriques (collecte des données) et théorique (revues de littérature) nous a amené à retravailler la problématique de recherche en excluant le volet « étude d'impact » (analyse de l'impact d'une politique de diversité en termes économiques), pour nous concentrer sur l'analyse des enjeux motivationnels et des processus socio-organisationnels inhérents au portage de la politique.

Les données collectées sont tantôt de nature qualitative (entretiens semi-directifs et conversations informelles), tantôt textuelle (traitement quantitatif et qualitatif : rapports annuels et de DD/RSE du Groupe La Poste ; communication institutionnelle « à flux tendu » du Groupe et de ses principales fédérations syndicales), relationnelles (questionnaires sociographiques), et, plus rarement, quantitative (résultats de sondages internes sur la perception de la RSE et de la politique RSE du Groupe par les postiers).

Comme nous le verrons, leur récolte a nécessité de la mobilisation de plusieurs approches :

- Analyse de contenu des rapports d'activité et de la communication institutionnelle de l'entreprise et des principales fédérations syndicales,
- Rapports d'activité du Groupe La Poste de 2002 à 2012 (traitement quantitatif et qualitatif des données, analyse de contenu via IRAMUTEQ),
- Communication institutionnelle à flux tendu (web-communication) en matière de diversité et d'égalité de l'entreprise (données collectées entre mi-mai et mi-août 2012 ; traitement quantitatif et qualitatif des données),
- Entretiens semi-directifs et conversations informelles avec les principaux porteurs et les parties prenantes incontournables de la politique de *diversité* de La Poste (60 acteurs) :
 - membres de la Direction de Projet « Diversité & Handicap »,
 - membres de la Direction de la RSE en charge des volets *diversité* et *inclusion sociale et management responsable*,
 - membres de la Direction de l'Egalité des Chances et de la Diversité auprès de la DRHRS,
 - Délégués des Directeurs Régionaux Groupe chargés de la diversité et du management responsable,
 - Directeur Régional Groupe en charge du co-pilotage du volet diversité de la politique RSE
 - Responsables *diversité*/RSE au sein des métiers et référents *diversité*/RSE des principales directions concernées (la récolte des données a été assez ardue),
 - Autres Directeurs Régionaux Groupe,
 - Responsables syndicaux (la récolte des données a été ardue) ;
 - Echantillon de correspondants *diversité*, égalité professionnelle et/ou handicap de métiers différents,
 - Echantillon d'ambassadeurs volontaires et/ou anciens bénéficiaires des programmes pro-diversité.

- Questionnaires sociographiques décrivant les relations coopératives et consultatives entre les 44 acteurs-clés de la politique *diversité* de La Poste (passation de questionnaires entre début janvier 2011 et mi-2013) à une quarantaine d'acteurs. Induction des données d'autres questionnaires/entretiens dans moins de 10% des cas; méthode employée par « boule de neige corrigée » en partant des membres de l'équipe *diversité* du Groupe),
- Observation participante et « participation observante » à des réunions séminaires et colloques promus ou soutenus par le Groupe La Poste en matière de politique de diversité,
- Communication institutionnelle en matière de diversité des principales fédérations syndicales postales (analyse de contenu des sites web),
- Questionnaires internes à l'entreprise et *Enquêtes RSE* (résultats agrégés pluriannuels).

Enquête principale	
Sigle	Enq.Princ.
Objectif	Interroger les motifs stratégiques et la dynamique socio-organisationnelle inhérents au portage de la politique <i>diversité</i> de l'entreprise de ses balbutiements (2005/2006) à sa phase de maturité (2012).
Echantillon	Le Groupe La Poste
Type de sources	• Publiques (rapports annuels et de DD/RSE du Groupe La Poste ; communication institutionnelle « à flux tendu » du Groupe), • Déclaratives recueillies directement (entretiens semi-directifs et conversations informelles, questionnaires sociographiques), • Déclaratives recueillies directement ou semi-directement (observation participante et « participation observante »). • Sondages internes (confidentiels)
Type de données	• Qualitatives (entretiens semi-directifs et conversations informelles), • Textuelles (traitement quantitatif et qualitatif : rapports annuels et de DD/RSE du Groupe La Poste ; communication institutionnelle « à flux tendu » du Groupe et de ses principales fédérations syndicales), • Relationnelles (questionnaires sociographiques), • Quantitatives (sondages internes).
Mode de récolte des données	• Analyse de contenu des Rapports d'activité du Groupe La Poste de 2002 à 2012 (traitement quantitatif et qualitatif des données, analyse de contenu via IRAMUTEQ), • Analyse de contenu de la communication institutionnelle à flux tendu (web-communication) en matière de diversité et d'égalité de l'entreprise (date de récolte des données mi-mai – mi-août 2012 ; traitement quantitatif et qualitatif des données),

	• Entretiens semi-directifs et conversations informelles avec les principaux porteurs de la politique de <i>diversité</i> de La Poste et des représentants de ses principales parties prenantes (60 acteurs) : • membres de la Direction de Projet « Diversité & Handicap », • membres de la Direction de la RSE en charge des volets <i>diversité</i> et <i>inclusion sociale et management responsable</i>, • membres de la Direction de l'Egalité des Chances et de la Diversité auprès de la DRHRS, • Délégués des Directeurs Régionaux Groupe chargés de la diversité et du management responsable, • Directeur Régional Groupe en charge du co-pilotage du volet diversité de la politique RSE • Responsables <i>diversité</i>/RSE au sein des métiers et référents <i>diversité</i>/RSE des principales directions concernées (difficulté moyenne à forte pour recueillir les données) • Responsables syndicaux (forte difficulté à établir un lien direct) ; • Autres Directeurs Régionaux Groupes, • Echantillon de correspondants <i>diversité</i>, égalité professionnelle et/ou handicap), • Echantillon d'ambassadeurs volontaires et/ou anciens bénéficiaires des programmes pro-diversité. • Questionnaires sociographiques décrivant les relations coopératives et consultatives entre les 44 acteurs-clés de la politique <i>diversité</i> de La Poste (passation de questionnaires entre début janvier 2011 et mi-2013 au cours d'entretiens semi-directifs, de conversations informelles et de réunions de travail, à une quarantaine d'acteurs. Induction des données d'autres questionnaires/entretiens dans moins de 10% des cas; méthode employée par « boule de neige corrigée » en partant des membres de l'équipe <i>diversité</i> du Groupe), • Observation participante et participation observante à des réunions séminaires et colloques promus ou soutenus par le Groupe La Poste en matière de politique de diversité, • Analyse de contenu de la communication institutionnelle des principales fédérations syndicales postales en matière de diversité et d'égalité, • Résultats de sondages internes sur la perception de la RSE et la politique RSE du Groupe « <i>Enquêtes RSE</i> » (accès aux seuls résultats agrégés pluri-annuels).
Période de récolte des données	Enquête menée principalement de début janvier 2011 à la mi-juin 2013

Figure de synthèse I.21 : L'enquête principale (étude de cas)

2) La récolte de données qualitatives par entretiens semi-directifs et conversations informelles

La réalisation de 55 entretiens et conversations informelles s'est déroulée de début janvier 2013 à la mi-mai 2013, le plus souvent au siège du Groupe La Poste, mais aussi, parfois, par voie téléphonique ou en marge de colloques, réunions et séminaires de travail.

Les entretiens semi-directifs et les conversations informelles avec les membres du premier cercle des porteurs de la politique *diversité* se sont déployés sur une durée minimale d'une heure quarante-cinq minutes (avec un maximum de quatre heures consécutives) et sur une durée moyenne de deux heures et demie. Les membres de l'équipe *diversité* (au sens large) ont été interviewés au moins à deux reprises et jusqu'à 5 fois pour l'un des acteurs-clés. La durée moyenne de l'ensemble des entretiens et conversations est d'une heure quinze minutes.

Là où la moitié des entretiens ont bénéficié d'un enregistrement intégral (et d'une retranscription écrite), l'ensemble des entretiens et des conversations a fait l'objet d'une prise de note. L'ensemble des données recueillies a été soumis à un traitement qualitatif alliant analyse de contenu et reprise commentée de *verbatim* particulièrement significatifs issus des entretiens principaux et exploratoires selon une approche méthodologique compréhensive et interprétative.

3) La récolte de données relationnelles au travers de questionnaires sociographiques

a) La récolte des données

Les données relationnelles retenues pour l'analyse de réseaux sont issues de la passation de questionnaires sociographiques à une soixantaine d'acteurs identifiés comme faisant partie du cercle des porteurs (ou co-porteurs) de la politique de diversité du Groupe.

L'enquête visait à identifier les principaux acteurs impliqués dans le portage de la politique de diversité en étudiant deux types de réseaux intra-organisationnels : celui de coopération et celui de conseil. Les acteurs sollicités étaient censés représenter les porteurs et co-porteurs principaux de la politique à l'échelle nationale et régionale.

Pour ce faire, le questionnaire demandait à chaque personne d'indiquer ses interlocuteurs internes privilégiés (de 5 à 15) en matière de diversité, en prenant en examen deux types de liens coopératif et consultatif.

Dans ce cadre, l'échantillon a été constitué selon la méthode dite de « boule de neige corrigée » selon une dynamique par « boule de neige corrigée » (Bruna, 2012a) autrement dit, nous n'avons pas soumis aux acteurs une liste préalable de contacts à « sélectionner » (ou pas) mais nous leur avons demandé de citer spontanément leurs interlocuteurs privilégiés en matière de portage de la politique de diversité et d'indiquer quel type de relation (coopérative et/ou consultative) ils entretiennent.

Les relations étudiées étant orientées, il a été demandé aux acteurs de préciser à la fois s'ils adressent des demandes de coopération et/ou de conseil à chacun des individus cités et s'ils reçoivent en retour. Cette méthode était destinée à vérifier la « clôture » des réseaux (réseaux complets, autrement dit matrices remplies à 100%) en recueillant aussi des informations indirectes mobilisables.

La méthode dite « boule de neige corrigée » nécessite de la définition d'un vivier initial (la dizaine de membres de la Direction de Projet « Diversité & Handicap ») à partir duquel se construit de proche en proche la liste complémentaire d'acteurs à interviewer.

Afin d'éviter l'inflation de contacts (et d'étendre excessivement et artificiellement la taille des réseaux reconstitués et pris en examen), nous avons décidé de ne retenir dans la liste complémentaire que des acteurs ayant été cités au moins 2 fois par les personnes interrogées. Ce qui a permis d'éliminer des individus contribuant de manière extrêmement ciblée à la mise en œuvre de la politique. Bien entendu, les informations recueillies n'ayant pas été retenues dans le cadre de l'analyse de réseaux ont été mobilisées, de manière qualitative, au cours de l'investigation. Ce qui a permis d'éliminer les acteurs ne contribuant que de manière marginale à la mise en œuvre de la politique *diversité*. Bien entendu, les informations recueillies n'ayant pas été retenues comme données pour l'analyse de réseaux ont été mobilisées, de manière qualitative, au cours de l'investigation.

Comme cela a été dit précédemment, la passation des questionnaires a reposé sur une démarche mixte de passation directe (en face-à-face et/ou par voie électronique), de remplissage au cours d'entretiens semi-directifs et/ou en marge de conversations informelles avec les acteurs-clés. L'ensemble des données recueillies ont été prises en notes et/ou retranscrites (certaines informations relationnelles ont été révélées au cours d'entretiens semi-directifs), elles ont toutes été replacées au sein de grilles de questionnaire sociographiques prévues à cet effet), puis insérées au sein d'une matrice *ad hoc* pour chacun des réseaux (coopératif et consultatif) étudié.

Pour les besoins de l'enquête, sur la soixantaine de questionnaires adressés, seuls 44 questionnaires ont été retenus car répondant aux critères scientifiques de rigueur et de clarté et présentant un nombre suffisant d'informations. Les données tirées des autres questionnaires sont venues alimenter l'analyse qualitative.

La passation des questionnaires a débuté au milieu de l'année 2011 et s'est poursuivie jusqu'à la fin de l'année 2012. Elle a permis d'étudier la structure des relations coopératives et consultatives à l'œuvre dans la phase d'institutionnalisation de la politique.

Les membres du premier cercle des porteurs de la politique de diversité ayant été interviewés au moins à deux reprises (et jusqu'à 5 fois pour l'un des acteurs-clés), il a été possible de recueillir des données relatives à leur stratégie relationnelle au cours de la phase d'institutionnalisation, mais aussi au cours de la période antérieure (phase d'appropriation).

Les données relationnelles collectées ont été analysées au travers d'une méthodologie de réseau classique, s'appuyant sur la mobilisation des logiciels de réseau R et PNET. Il s'agit là de l'analyse statique de deux réseaux de coopération et conseil sur une population de 44 acteurs avec des coupes de réseaux de dimension variable : réseau complet de la « petite équipe » des promoteurs de la politique-, réseau complet des promoteurs et coopérateurs nationaux et régionaux de la politique.

L'analyse se déploie sur deux temporalités pour la « petite équipe » des promoteurs de la politique *diversité* (période d'appropriation; période d'institutionnalisation) et sur une seule période pour le réseau complet des co-porteurs et co-promoteurs de la politique *diversité* (période d'institutionnalisation).

Le remplissage des questionnaires de réseau a permis la reconstruction du réseau complet des principaux porteurs de la politique à l'échelle du Groupe, tant au siège que dans les directions de métiers concernées et les régions. Comme nous l'avons vu, l'étude s'est penchée sur :

- les liens coopératifs reposant sur une relation et d'échange d'informations et de « coups de mains » ciblés nécessaires à l'exercice de la *mission diversité* et se plaçant au cœur du processus coopératif, perçu comme révélateur de dynamiques de socialisation organisationnelle et de collaboration professionnelle,
- les liens consultatifs reposant sur une relation d'échange de conseils rattachés l'exercice de la *mission diversité* et servant de soubassement aux processus d'apprentissage collectif et de régulation.

L'adoption d'une approche néo-structurale (Lazega, 2007) s'est avérée complémentaire des méthodes qualitatives mobilisées et des traitements qualitatifs et quantitatifs des données textuelles effectuées. Elle a favorisé le décryptage des dynamiques sociales à l'œuvre dans le portage d'une politique de diversité ainsi que de l'articulation entre processus socio-organisationnels fondamentaux (coopération et conseil) avec des dynamiques d'apprentissage collectif et de régulation (voir Chapitre IV de la Partie II). Et ce, car cette perspective (Lazega, 1994, 2007, 2006, 2011a) vise à dévoiler les systèmes d'interdépendances (fonctionnelles, matérielles, symboliques) liant les acteurs d'une organisation. Pour ce faire, elle place au cœur de son investigation les réseaux considérés comme « *des artefacts de méthode, des indicateurs des systèmes d'interdépendances et de conflits dans un milieu social, non pas comme des acteurs collectifs d'un genre nouveau* » (Lazega, 2012 : 274). Ainsi, elle appréhende les réseaux comme pouvant être sous-jacents ou distincts de la structure formelle de l'organisation.

b) Quelques informations sur l'analyse des réseaux

Dans son investigation de la structure relationnelle d'un système social, la sociologie néostructurale s'appuie sur « *l'analyse de réseaux [qui] est une méthode de description et de modélisation inductive de la structure relationnelle de cet ensemble. Les relations entre acteurs y sont donc premières et les caractéristiques ou attributs individuels ne viennent qu'en second lieu dans l'ordre des priorités de l'analyse* » (Lazega, 1994 : 293).

Cette approche cherche à « *mettre en évidence des circuits de relations cachées et répétitives sur lesquelles reposent des régulations inattendues qui finissent par avoir force de loi* » (Lazega, 1994 : 294).

L'analyse des réseaux permet, en effet, de mesurer et modéliser les accaparements d'opportunités au sein d'un milieu social au travers d'une méthode d'analyse des réseaux sociaux et organisationnels, destinée à dévoiler les interdépendances entre acteurs (individuels et organisés) en opposition, concurrence ou conflit. En outre, elle permet la description et la visualisation de systèmes de relations appréhendées à la fois comme canaux d'échange de ressources et comme vecteurs d'engagement social à l'égard des partenaires d'échange. Elle favorise ainsi l'examen rigoureux des systèmes socio-économiques d'échange au travers desquels circulent des ressources de nature variée, tant matérielle qu'informationnelle, économique que symbolique et facilite « *la description et l'analyse des systèmes d'interdépendances et de conflits reflétés dans et constitués par ces canaux et engagements* » (Lazega, 2012 : 274).

Cette approche inductive mobilise des outils statistiques afin d'analyser des matrices de réseaux saisies à partir de données relationnelles tirées de l'administration de questionnaires de réseau (sociogrammes) et les mettre en relation avec les attributs d'acteurs (données quantitatives). Cherchant à explorer la structure d'un système social, elle se penche d'abord sur la description des réseaux qui lui sont inhérents, puis en investigate (lorsque les données sont disponibles et cela est scientifiquement pertinent) les évolutions dans le temps et/ou les articulations entre des réseaux de niveau micro- (liens entre acteurs) et des réseaux de niveau méso – (liens entre organisations).

Ainsi, l'analyse des réseaux s'appuie, selon les besoins de la recherche, sur un outillage méthodologique complexe pouvant décortiquer les phénomènes étudiés selon une focale multidimensionnelle (étude de plusieurs réseaux à la fois), dynamique (étude des évolutions des réseaux) et multi-niveaux (articulation des niveaux micro-, méso-, macro-) à l'œuvre dans l'espace social.

La *Social Network Analysis* permet de décrire la morphologie des réseaux et de modéliser les processus sociaux facilitant ou bloquant l'action collective en leur sein. Cela faisant, elle favorise la compréhension des dilemmes de l'action collective organisée de niveau méso et ses mécanismes. s

Comme le soulignent Bruna et Oubenal (2013 : 15, « *le principe d'équivalence structurale* [constitue l'une des notions-clés de l'analyse des réseaux et] *sert de fondement à l'approche méthodologique du blockmodeling* (voir White et al., 1976) *qui permet de « partitionner » ou de « segmenter » un réseau social en plusieurs blocks d'acteurs déclarés équivalents structurellement car possédant un positionnement similaire dans la structure sociale ».*

Le *blockmodeling* permet de représenter et visualiser des sous-ensembles d'acteurs partageant un positionnement affiné au sein de la structure sociale (autrement dit, possédant des relations semblables) sans exiger qu'ils entretiennent des relations entre eux (Lazega et al., 2010 ; Lazega et al., 2011 ; Lazega et al., 2012). « *Du fait de cette «partition» ou «segmentation», des acteurs structurellement équivalents sont situés de manière semblable dans la structure : ils peuvent avoir les mêmes ennemis et les mêmes amis, subir les mêmes contraintes de la part du système et se voir offrir les mêmes opportunités et ressources »* (Lazega, 1994 : 295). Le *blockmodeling* permet ainsi d'identifier les partitions, les segmentations et les polarisations inhérentes à un réseau social (Penalva-Icher, 2007 ; Pina-Stranger, 2011a,b ; Bruna & Oubenal, 2013 ; Oubenal, 2013).

L'analyse des réseaux s'avère ainsi une approche interactionnelle (d'inspiration simmelienne) d'investigation du social. D'inspiration simmelienne (Simmel, [1908] 1999), elle se penche sur les interactions sociales entre acteurs, qu'elle appréhende au travers des circuits d'échange de ressources.

Elle s'inscrit dans une filiation critique du structuralisme lévi-straussien dont elle rejette le caractère déterministe et dont elle tente une synthèse avec les théories gestionnaires de la rationalité limitée des acteurs et l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977).

Mobilisant le calcul matriciel, l'analyse de réseaux permet une représentation graphique des systèmes relationnels entre acteurs (individuels, collectifs ou organisés). Elle emploie un bagage théorique propre issu de la sociologie néo-structurale (voir pour une présentation synthétique le Chapitre IV de la Partie II) et un corpus notionnel spécifique.

C'est pourquoi, dans un souci de lisibilité, nous présentons sous forme de tableau les définitions synthétiques des principales notions-clés de la sociologie néo-structurale qui seront mobilisées dans la phase de théorisation (Chapitre IV de la Partie II) et dans l'étape de vérification empirique des questions de recherche (Partie III).

Quelques concepts-clés de l'analyse des réseaux sociaux

- Un réseau social : « *généralement défini, comme un ensemble de relations d'un type spécifique* (par exemple de collaboration, de soutien, de conseil, de contrôle ou d'influence) *entre un système d'acteurs* » (Lazega, 1994 : 293), il est un système de relations au sein duquel circulent des ressources de nature variée, dans un circuit d'échange social. *Corpus* durable de relations sociales, plus ou moins institutionnalisées, d'inter-connaissance et d'inter-reconnaissance, le capital social d'un acteur est le fruit d'un parcours en socialisation où s'entremêlent relations héritées et liens acquis au bénéfice d'investissements stratégiques. Il est la justification instrumentale et la résultante de tout un parcours relationnel orienté vers la construction et l'entretien d'un réseau social (Burt, 1992 ; Lazega, 1995). Il est justification instrumentale et résultante de tout un investissement relationnel orienté vers la construction et l'entretien d'un réseau social (Burt, 1992 ; Lazega, 1995). Ce tissu de liens par nature multiplexes (Lazega, 1994, 2007) unit et simultanément contraint, offre des opportunités et crée des obligations (morales).
- Le *degré de densité* d'un réseau : il donne à voir le niveau d'interconnexion au sein du réseau et correspond la proportion des liens effectifs au sein du réseau relativement au nombre total des liens possibles.

- La *centralité de degré* propose une mesure la somme des relations dans laquelle un acteur est engagé (Lazega, 2007 :48). La centralité de degré mesure la capacité de chaque acteur à établir des relations au sein du réseau. Elle permet de mesurer l'activité et la popularité d'un acteur au sein d'un réseau social. L'acteur le plus central par degré est celui qui possède le nombre le plus élevé de relations au sein du réseau social. Ainsi, un acteur est d'autant plus central par degré qu'il possède de relations internes au réseau. Il s'agit aussi de l'individu bénéficiant de la plus forte indépendance (marge de manœuvre relationnelle) du fait de la multiplicité des relations qu'il possède au sein du réseau.
- L'*indegree*, ou demi-degré intérieur, renvoie, sur un graphe orienté, au nombre d'arcs qui arrivent à un sommet. Il mesure de la popularité d'un acteur.
- L'*outdegree*, ou demi-degré extérieur, renvoie, sur un graphe orienté, au nombre d'arcs qui partent d'un sommet. Il mesure de l'activité relationnelle d'un acteur.
- La *centralité d'intermédiation* (Lazega, 2007 :48) mesure le nombre de fois qu'un nœud se trouve sur les chemins géodésiques de toutes les autres paires de nœuds du réseau. La mesure de la centralité d'intermédiation permet d'identifier les acteurs-ponts au sein d'un réseau social. Dans une perspective néo structurale, un acteur est qualifié de central par intermédiation lorsqu'il est le vecteur privilégié permettant de relier, le plus rapidement et le plus efficacement, deux acteurs du réseau choisis au hasard.
- La *centralité par proximité* est définie comme la mesure du nombre d'intermédiaires au travers desquels un acteur doit passer pour établir un contact avec les autres membres du réseau (Lazega, 2007 :48). Un acteur est d'autant plus central par proximité qu'il peut joindre avec un nombre restreint de pas un quelconque autre acteur du système. Au mieux, il est adjacent avec chacun des membres du réseau. Dans ce cas, il n'y a qu'un pas entre lui et tout autre acteur.
- La *centralité de prestige* : elle mesure le degré d'importance d'un nœud au sein d'un réseau social. Elle assigne des scores relatifs à chaque nœud du réseau en suivant le principe selon lequel les connexions vers les nœuds ayant les scores les plus élevés, contribuent davantage au score du nœud en termes de prestige que les liens avec des acteurs moins prestigieux.
- La *multiplicité* des liens au sein d'un réseau renvoie à la coprésence et à la coïncidence de plusieurs types de relations en son sein - coopération « échange d'informations », conseil, amitié... - (on renvoie à Lazega & Pattison, 1999). Une relation est d'autant plus riche, intense et durable qu'elle est multiplexe. La notion de multiplicité donne à voir l'existence de multiples niveaux (types) de relations au sein d'un réseau social, servant de soubassement à la circulation simultanée de plusieurs types de ressources.
- L'*équivalence structurale* : il s'agit d'un concept essentiel de la sociologie néo-structurale d'inspiration whitienne (White et al., 1976). Il donne à voir le niveau de similarité relationnelle entre acteurs d'un même système. L'équivalence structurale sert de fondement à l'approche méthodologique du *block-modelling* (voir III.II ; White et al., 1976 ; Arabie et al., 1978; Arabie & Boorman, 1982) qui permet de « partitionner » ou de « segmenter » un réseau social en plusieurs blocks d'acteurs déclarés équivalents structurellement car possédant un positionnement similaire dans la structure sociale. « Ils peuvent avoir les mêmes ennemis et les mêmes amis, subir les mêmes contraintes de la part du système et se voir offrir les mêmes opportunités et ressources » (Lazega, 1994 : 295).

- La notion de *trou structural* (Burt, 1992, 1995) : elle se réfère à l'absence de liens entre deux nœuds. Généralisation de la théorie granovetterienne de la force des liens faibles (Granovetter, 1973), la théorie des trous structuraux (Burt, 1995, 1997) se fonde sur le cadre théorique reposant sur les analyses sociologiques de Simmel et Merton. Elle s'inspire de la théorie économique classique en matière de pouvoir des monopoles et oligopoles sur les marchés non parfaitement concurrentiels. En effet, sur un marché imparfait - sans concurrence pure et parfaite - subsistent, pour un même bien commercialisé, une multitude de prix locaux, du fait d'un accès limité à l'information. Dans ces îlots déconnectés s'instaurent des équilibres sous-optimaux, partiels et précaires. Ces « trous » dans la structure du marché des biens permettent à certains acteurs poly-ancrés de tirer profit de ses distorsions du marché et des dissymétries informationnelles. A la manière de *tertiū gaudens*, ces acteurs poly-socialisés (et poly-statutaires au sens de Lazega, 2011a) bénéficieraient d'un accès facilité aux ressources stratégiques et auraient, de par la diversité de leurs contacts, une probabilité supérieure d'être candidats à l'inclusion dans de nouvelles structures d'opportunité. En découlent des échanges sous-optimaux de par l'absence d'un accès gratuit, transparent, total et universel à l'information, la non-atomicité de certains partenaires d'échange... Cette théorie insiste dans un contexte concurrentiel, sur les avantages procurés par la possession de réseaux étendus, peu denses et riches en « trous structuraux ». Selon Granovetter, les liens faibles (au sens de faiblement intenses, affectifs et exclusifs) s'avèrent plus opérants que les liens forts en vue de capter un emploi puisqu'ils sont porteurs d'une moindre pression sociale sur l'acteur et procurent des opportunités structurales plus vastes et diversifiées.
- La notion de *niche sociale* (2001, 2003) désigne un pool de « partenaires-rivaux » particulièrement cohésifs où les acteurs sont adjacents, les relations denses, et il y a peu de « trous structuraux ». La cohésion relationnelle y est forte. Les acteurs stratégiques y nouent des relations fréquentes, denses, intenses et ... multiplexes. Autrement dit, au sein des niches sociales, circule une pluralité de ressources différentes de nature matérielle mais aussi symbolique. La littérature a identifié trois caractéristiques permettant d'identifier les sous-ensembles cohésifs :
 - *la réciprocité des liens* : elle exige l'adjacence parfaite de tout couple d'acteurs du sous-groupe. Autrement dit, que chacun des membres du sous-groupe cohésif soit directement lié à tous les autres. Au sein d'un sous-ensemble cohésif reposant sur la réciprocité des liens, les acteurs sont tous adjacents les uns les autres. Entretenant des liens directs, intenses et fréquents entre eux, les membres de ces sous-groupes cohésifs peuvent se joindre les uns les autres sans passer par des acteurs-médiateurs. Lorsqu'un sous-ensemble cohésif reposant sur la réciprocité des liens compte trois membres, il s'agit d'une triade, lorsqu'il est composé de plus de trois membres, on parle de cercle ou de petit cercle. L'adjacence de tous les membres entre eux n'implique cependant pas que l'ensemble des relations entre acteurs passe par la voie directe. Des membres d'un sous-ensemble cohésif peuvent aussi rentrer en relation par le biais d'intermédiaires ;
 - *l'accessibilité des membres d'un sous-groupe* : ce critère exige que les membres d'un sous-ensemble cohésif soient nécessairement tous interconnectés, directement ou non. Reposant sur le critère d'accessibilité, une *n-clique* se définit comme « le sous-graphe maximal dans lequel la distance géodésique la plus grande entre deux sommets n'est pas plus grande de n » (Lazega, 2007 : 54). Autrement dit, le nombre de pas éloignant au plus deux acteurs du sous-groupe ne dépasse pas n . Dans les

n-cliques, il existe des intermédiaires dotés de statuts permettant de mettre en relation les membres non-directement liés du sous-groupe. Être le vecteur privilégié d'interconnexion entre deux acteurs confère à l'acteur-pont du pouvoir et du prestige. Il gagne en centralité d'intermédiation. Chaque acteur de la *2-clique* peut accéder à tout autre avec 2 pas au plus. Constituer le vecteur privilégié d'interconnexion entre deux acteurs confère du pouvoir et du prestige à l'acteur-pont. Il gagne, de ce fait, en centralité d'intermédiation ;

- *le nombre de relations entre membres* : ce critère qualifie de cohésif un sous-groupe dont les membres présentent de nombreux liens entre eux. Appelés *k-cores*, ces sous-ensembles cohésifs doivent présenter un nombre *k* d'acteurs adjacents. Dans les *k-core*, le seuil *k* (qui est fixé par le chercheur) indique le nombre minimal d'acteurs avec lesquels un acteur A doit être adjacent. Inversement, dans les *k-plexes*, *k* indique un seuil d'admissibilité, c'est-à-dire le nombre maximal de liens pouvant manquer entre un membre du sous-groupe et tous les autres pour lequel le sous-ensemble reste cohésif. Dans les *k-core*, le seuil *k* fixé par le chercheur indique le nombre minimal d'acteurs avec lesquels un acteur A doit être adjacent. Qualifiés de *k-cores*, ces sous-ensembles cohésifs doivent présenter un nombre *k* d'acteurs adjacents. Inversement, dans les *k-plexes*, *k* indique un seuil d'admissibilité : il indique le nombre maximal de liens pouvant manquer entre un membre du sous-groupe et tous les autres pour lequel le sous-ensemble reste cohésif.

Selon l'analyse des réseaux, c'est au sein d'une niche sociale que s'opère la suspension de l'intérêt stratégique individuel au profit de l'épanouissement d'une logique groupale d'intérêt collectif. La création d'une telle niche, qui - pour exister - doit se soustraire à la bilatéralité de la relation A-B pour approcher la multi-latéralité d'une relation au moins triadique, ne tient qu'à la volonté des acteurs.

Toujours fragile, une niche multi-acteurs peut espérer échapper à la conditionnalité de la triade (si un acteur s'en va, la niche disparaît), bien que la taille puisse aussi conduire à une dissolution des liens, et donc à la perte de l'utilité sociale d'une niche.

Par ailleurs, si une niche est utile à un acteur dans la mesure où il lui donne accès à des ressources-pouvoir, plus facilement et à moindre coût, nul acteur ne peut trouver la totalité des ressources dont il a besoin au sein d'une seule niche. Néanmoins, chaque acteur peut espérer trouver l'essentiel des ressources stratégiques dont il a besoin au sein d'une niche ; le cas échéant, appartenir à une niche, et donc se soumettre à ses contraintes (notamment à une pression sociale accrue de la part du groupe sur l'individu), ne serait pas avantageux. Pour pallier cet inconvénient certains acteurs plus puissants appartiennent à plusieurs niches : au sein d'un réseau, peuvent coexister et même partiellement se superposer différentes niches sociales.

De plus, dans tout réseau, des acteurs sont plus périphériques que d'autres qui peuvent contrôler l'essentiel des ressources stratégiques utiles aux membres du réseau.

Pour cela, il convient que certains acteurs s'emploient à relier les niches entre elles et à mettre en relation des acteurs plus marginaux avec le reste des membres. Du moins, il convient que dans un réseau, chaque individu puisse, à un coût temporel et relationnel variable, joindre tout autre membre du réseau, en s'appuyant sur un ou plusieurs médiateurs. Plus le circuit permettant de relier deux acteurs choisis au hasard est court, plus le réseau est cohésif.

Les acteurs-ponts jouent un rôle intégrateur particulièrement important dont on peut distinguer au moins deux facettes :

- ils relient des niches entre elles permettant de fluidifier les relations entre membres,
- ils relient l'intérieur et l'extérieur du réseau : ils sont donc la porte d'entrée du réseau mais aussi les gardiens du réseau. Les acteurs-pont sont des relieurs d'univers différents.

Bien entendu, dans un réseau complexe, aucun acteur ne saurait jouer partout et tout le temps ce rôle de passeur. Cependant, certains membres d'un réseau affichent un profil relationnel leur permettant d'être des relieurs privilégiés. Et puisqu'avoir de nombreuses relations, de préférence « faibles » permet de maximiser la probabilité d'avoir accès, à un coût restreint, aux ressources de concurrence, et puisque maîtriser, même si imparfaitement et avec d'autres des zones d'incertitude, donne du pouvoir, les acteurs-ponts sont plus puissants et plus influents que des acteurs plus périphériques.

Au sein des niches s'opère une mise entre parenthèses de l'intérêt stratégique et de la rationalité instrumentale court-termiste, décrite par l'économie orthodoxe et la théorie du choix rationnel comme « connaturels » à l'*Homo oeconomicus*.

Sources: Granovetter (1973); White & al. (1976); Burt (1992, 1995); Wasserman & Faust (1994); Lazega (1994, 2003, 2007).

4) Les données qualitatives recueillies par observation participante et « participation observante »

L'enquête principale s'est enrichie aussi de données qualitatives recueillies au cours de séances d'observation participante et de « participation observante » au cours de réunions internes, de meetings inter-professionnels et de colloques auxquels intervenaient les principaux promoteurs (mais aussi des ambassadeurs volontaires et/ou des bénéficiaires) de la politique *diversité* de La Poste.

Le recueil et surtout le traitement de données complémentaires (entretiens supplémentaires avec des bénéficiaires et des représentants syndicaux) permet d'enrichir l'analyse par un jeu de contre-regards et d'esquisser les prémices d'une étude d'impact », qui ne fait, néanmoins, pas l'objet de la thèse en tant que telle.

La méthode de l'observation participante repose sur l'intégration du chercheur au sein même de son terrain d'enquête et l'établissement d'un lien étroit entre le chercheur et l'objet de son investigation. Si elle favorise l'accès de l'observateur à des informations stratégiques, circulant le plus souvent par des circuits informels, elle interpelle l'objectivité du chercheur et nécessite d'une distanciation critique à l'égard de l'objet d'étude. Tout autant stimulante heuristiquement qu'engageante déontologiquement, elle invite le chercheur à se parer d'un rôle social spécifique et de s'engager dans un parcours en reconnaissance et en légitimation de son expertise, de son professionnalisme et de la pertinence de sa question de recherche.

Dans notre cas, le statut de doctorante contractuelle à l'Université Paris-Dauphine, associée à la Chaire « Management & Diversité », à l'IRISSO et à l'ORIO, a assurément contribué à la crédibilisation de notre positionnement scientifique et à la reconnaissance de la « neutralité axiologique » et « indépendance intellectuelle ». En outre, notre cooptation progressive au sein de sociétés savantes (AFS, AGRH, AIMS, IAS...) au sein d'organisations professionnelles et d'instances institutionnelles (AFMD, ANDRH, OSI, FAPE GDF SUEZ, CPDP de la Mairie de Paris), en tant que jeune chercheuse spécialiste des problématiques de diversité, a participé à la légitimation de notre recherche.

La démarche d'enquête principale mobilisée a inclus l'observation participante, afin de décortiquer la complexité des phénomènes interactionnels à l'œuvre au sein de La Poste en matière de portage de politique *diversité*. Nécessitant une forme d'« acharnement méthodologique » (Wacheux, 1996 : 2010), l'investigation par observation participante s'avère coûteuse et difficile, bien qu'elle soit extraordinairement riche.

Dans notre cas, elle constitue une source secondaire d'informations, complémentaire de la collecte de données qualitatives par entretiens et conversations et de données textuelles.

C'est pourquoi elle n'a été employée que pour mieux comprendre les jeux interactionnels entre porteurs (et co-porteurs) de la politique *diversité* à l'échelle nationale et régionale ainsi que le tissu interactionnel liant certains porteurs de politique et des correspondants *diversité, égalité professionnelle et/ou handicap* au sein des directions territoriales des métiers, des cadres opérationnels impliqués dans le portage de la politique, des ambassadeurs volontaires ou d'anciens bénéficiaires des programmes pro-diversité.

Initiée par l'école anthropologique et développée par l'école sociologique de Chicago (Mucchielli, 1996 ; Peretz, 1998), « *l'observation participante*, souligne Mucchielli (1996 : 146) *consiste à participer réellement à la vie et aux activités des sujets observés, selon la catégorie d'âge, de sexe ou de statut dans laquelle le chercheur parvient à se situer par négociation avec ses hôtes en fonction de ses propres desiderata ou de la place que ceux-ci consentent à lui faire [et le rôle social qu'ils veulent bien lui reconnaître] ».*

Particulièrement apte à interroger les situations interactionnelles et les systèmes d'« actions réciproques » (au sens de Simmel, 1999 [1908]) se déployant dans un espace social donné, cette approche est mobilisée, notamment, pour investiguer le « comment » et le « pourquoi » de phénomènes organisationnels complexes (Wacheux, 1996 : 210-211 ; Dameron, 2000 : 173), favorisant de fait la perception multifocale du phénomène étudié, l'exploration des relations des acteurs à l'organisation, des stratégies de groupe, des processus d'action collective.

L'approche de l'observation participante est apte à analyser les phénomènes interactionnels, ce qui s'avère congruent avec le positionnement interactionniste d'inspiration simmelienne. La capitalisation des observations s'est appuyée sur une prise de note méticuleuse et systématique, prenant la forme d'un *journal des observations*, sorte de « mémoire vive de la recherche » (Dameron, 2000 : 188 ; voir aussi Mucchielli, 1996) au sein de laquelle étaient consignées, de manière séparée, les observations collectées, les commentaires (notes personnelles), des réflexions suscitées par la rencontre des observations et d'éclairages théoriques et, plus marginalement, des considérations méthodologiques (de nature à améliorer la collecte future de données, leur exploitation et l'interprétation des résultats des tests empiriques).

5) La récolte de données textuelles et leur traitement quantitatif et qualitatif

La récolte de données textuelles relatives au discours *diversité* de La Poste a reposé sur l'analyse de contenu des Rapports Annuels et des Rapports de Développement Durable et/ou de RSE du Groupe La Poste de 2002 à 2012, sur l'étude de la communication institutionnelle « à flux tendu » en matière de diversité et d'égalité de l'entreprise. Les données recueillies ont été analysées de manière qualitative et de quantitative (traitement quantitatif simple avec représentation graphique et analyses statistiques du corpus *texte* via le logiciel IRAMUTEQ).

L'analyse qualitative des Rapports Annuels et des Rapports de Développement Durable/Développement Responsable du Groupe entre 2002 et 2012 a permis, au travers d'une lecture détaillée, d'extraire de précieuses informations relatives aux enjeux motivationnels, aux orientations stratégiques, au déroulement et aux effets (escomptés et effectifs) de la politique. Elle a reposé sur l'investigation des logiques inspiratrices, des objectifs stratégiques des chantiers organisationnels de la politique et a permis de dévoiler l'évolution dans le temps de l'articulation entre les trois « piliers » (discursifs, normatif et praxistique) de la politique. Cela faisant, elle a fourni de précieuses informations sur les publics-cibles prioritaires et les principales parties prenantes concernées par la politique selon les différentes étapes du processus de changement *diversité*.

Quant à l'analyse quantitative par comptage de mots-clés, elle a reposé sur le dénombrement des occurrences de 27 mots-clés censés refléter les fondements d'une dynamique RSE et d'une démarche *diversité*, afin d'apprécier les évolutions de leur distribution entre 2002 et 2012. Dans ce cadre, nous avons cherché à interroger les évolutions dans la perception et la formulation de la problématique de la diversité chez La Poste. L'analyse quantitative a conforté notre travail d'identification des publics-cibles / thématiques prioritaires de la politique. La réalisation de tableaux a permis de synthétiser les réponses, de traiter quantitativement les données recueillies et d'en offrir une représentation graphique.

Les deux volets qualitatif et quantitatif de l'analyse de contenu des Rapports Annuels et des Rapports de Développement Durable/Développement Responsable du Groupe ont été menés parallèlement, ce qui a facilité le croisement des observations en vue de vérifier, intégralement ou partiellement, les QR1, QR2, QR3, QR4, QR5.

En outre, l'analyse de contenu des Rapports Annuels et des Rapports DD/RSE a permis d'identifier le cheminement de la politique *diversité* de La Poste au travers de l'articulation, croissante de ses piliers discursifs, normatif et praxistique.

Cela tient au fait que, comme nous le verrons, le *reporting diversité* n'est pas seulement le révélateur d'un patrimoine d'engagements du Groupe (pilier discursif) mais est aussi un traducteur orienté (sélectif) des normes, programmes et procédures mobilisés afin de permettre l'opérationnalisation de cet engagement. *In fine*, il s'avère un miroir (sélectif et parfois déformant) des initiatives déployées sur le terrain en relation avec la politique de diversité.

In fine, la réalisation d'une analyse linguistique des Rapports d'Activité de 2006 à 2012 a reposé sur la mobilisation du logiciel IRAMUTEQ. Cette analyse quantitative de données textuelles a été réalisée grâce au logiciel IRAMUTEQ dont le module ALCESTE de ce logiciel permet d'investiguer les « univers lexicaux » inhérents à la communication.

Quelques détails sur le logiciel IRAMUTEQ

Le logiciel IRAMUTEQ créé par Pierre Ratinaud (Ratinaud & Déjean, 2009 ; Ratinaud & Marchand, 2012 ; Marchand & Ratinaud, 2012) est conçu pour analyser des corpus de textes. En tant qu'interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (ALCESTE), le logiciel effectue des analyses statistiques sophistiquées sur des corpus texte ainsi que sur des tableaux individus/caractères.

Au travers d'une cascade d'algorithmes, IRAMUTEQ offre une cartographie des « univers lexicaux » qui structurent les documents étudiés. Outre les statistiques textuelles classiques, IRAMUTEQ peut réaliser, notamment :

- des Classifications Hiérarchiques Descendantes sur des tableaux croisant les formes pleines et des segments de texte, en s'appuyant sur la méthode Alceste et la méthode de classification textuelle décrite par Reinert (1983, 1991),
- des Analyses de Similitude sur les formes pleines d'un corpus découpé en segments de texte,
- des représentations graphiques de la structure discursive du corpus au travers de la fonctionnalité « Nuage de Mots ».

IRAMUTEQ permet d'appréhender le discours comme l'articulation de plusieurs « réseaux lexicaux » (renvoyant donc à plusieurs champs lexicaux) structurés autour de mots-clés - des « nœuds lexicaux » - particulièrement centraux et signifiants

De par leur relative récurrence, les « mots-noyaux » participent à structurer le discours en :

- définissant des « réseaux lexicaux » ou des « sous-réseaux lexicaux » dont chacun est marqué par une unité lexicale et thématique interne : construits autour de chacun de ces « mots-noyaux », ils constituent une sorte de « niche lexicalo-thématique » et donnent, ainsi, à voir les principaux axes du discours,
- reliant des « univers lexicaux » à l'échelle discursive, les « mots-noyaux » redonnent de l'unité au corpus textuel étudié.

Les « mots-noyaux » permettent, de par leur récurrence, à qualifier une partie du discours tout en contribuant à relier entre eux une multitude « univers et sous-univers lexicaux ». Et ce car, aucun des deux facteurs explicatifs principaux mis en relief par l'A.F.C. n'est de nature à expliquer parfaitement leur distribution. Appartenant majoritairement à une classe, les principaux des mots-noyaux co-participent partiellement des autres « univers lexicaux » ce qui fait d'eux des liants discursifs particulièrement importants lorsqu'il s'agit de garantir la cohérence et l'intelligibilité générale du document étudié.

- comprendre la structure du discours au travers d'une « classification » (après lemmatisation) des mots signifiants,
- s'appuyant sur une Classification Hiérarchique Descendante et la méthode Alceste, représenter, sur un repère cartésien bidimensionnel, la distribution des mots signifiants selon deux facteurs explicatifs révélés par l'A.F.C.,
- représenter les cooccurrences des termes étudiés dans un repère cartésien bidimensionnel (les abscisses et les ordonnées représentant respectivement le deux premiers facteurs explicatifs), donner à voir, au travers d'une Analyse de Similitude, les différents « univers lexicaux » (et donc thématiques) qui coexistent dans les textes étudiés, interroger l'articulation entre les divers « sous-réseaux lexicaux »,
- identifier ces mots-noyaux constituant autant de connecteurs de-sens,
- proposer une représentation graphique simplifiée de la structure du corpus en privilégiant les mots les plus récurrents (*Nuage de Mots*).

L'investigation par IRAMUTEQ des Rapports de La Poste, a permis-d'en interroger le volet discursif et d'en éclaircir les enjeux motivationnels en termes de recherche de légitimation cognitive sur le thème de la diversité (Suchman, 1995 ; Barth, 2007 ; Bruna, 2012a).

La réalisation de l'enquête principale a ainsi engendré la récolte de données empiriques de nature diverse, dans une perspective à la fois synchronique et diachronique.

6) Du test des questions de recherche à l'élaboration des conclusions de l'enquête empirique jusqu'à la reconsidération des propositions théoriques

La méthode adoptée dans cette thèse - reposant sur une approche à la fois inductive et hypothético-déductive - comporte une phase initiale - de nature éminemment inductive - qui a pour objectif de construire un corpus de propositions, ensuite de le consolider dans un ensemble cohérent de questions de recherche, et une phase d'application - vérification empirique - de nature déductive - pendant laquelle ces questions de recherche sont testées empiriquement et validées à l'aune des données textuelles et qualitatives récoltées sur le terrain.

L'enquête de terrain réalisée à La Poste a engendré un patrimoine de données suffisamment nombreuses et diversifiées pour permettre de réaliser un test suffisamment représentatif pour conclure sur la pertinence de la démarche et des questions de recherche adoptées.

Les conclusions de l'enquête empirique ont invité, en retour, à questionner, la vraisemblance et la « raisonnabilité » des propositions théoriques formulées.

Si les conclusions ont une portée contextuelle (locale et contingente), elles permettent de conforter le caractère « vraisemblable » et « raisonnable » et la pertinence des propositions théoriques formulées.

Conclusion

Dans ce Chapitre, nous nous sommes penchés sur la démarche heuristique et les aspects méthodologiques de la thèse. Et ce, car la validité scientifique d'une recherche tient en grande partie à la pertinence et à la rigueur de son approche méthodologique et de son design de recherche.

Notre démarche a articulé inductivisme (éclairage réciproque des données empiriques récoltées par la théorie) et déductivisme (élaboration de questions de recherche à l'aune de modèles théoriques et vérification empirique de celles-ci).

Le « bricolage » d'une telle « approche hybride » (Dameron, 2000) a été rendu nécessaire par la complexité du phénomène étudié (multi-dimensionnalité, articulation de différents niveaux d'action, multiplicité des acteurs en jeu et évolutivité de leurs stratégies et attitudes à l'égard de la diversité...). Cette approche a permis d'encadrer la récolte, le traitement et l'interprétation de données multiples tirées de quatre enquêtes exploratoires (dont une principale), et d'une étude de cas détaillée (portant sur la politique de diversité du Groupe La Poste) ; celles-ci sont tour à tour de nature qualitative, textuelle, relationnelle et, plus marginalement, quantitative.

Comme nous l'avons vu, la récolte de données empiriques s'est appuyée sur l'alliage de quatre enquêtes exploratoires (une enquête exploratoire principale et trois complémentaires) et une étude de cas approfondie portant sur la conduite de la politique de diversité du Groupe La Poste de 2005 à fin 2012.

A la fois hybride, multi-enquêtes et multi-sources, notre approche s'accompagne d'un design de recherche débutant par une phase de « contextualisation de la recherche » (qui a fait l'objet de la Partie I), se poursuivant une « étape de théorisation » (consignée dans la Partie II du manuscrit, elle a permis l'élaboration de 25 propositions théoriques et déclinaison hypothétique) et se conclut par une « étape de vérification empirique » (étude de cas sur le Groupe La Poste, qui sera présentée dans la Partie III).

Dans notre perspective, la validation ou l'infirmerie des questions de recherche dans le cadre de l'étude de cas permet l'élaboration de conclusions relatives au cas de La Poste et alimente une réflexion autour des propositions théoriques formulées.

A l'aune de ce cadrage méthodologique, nous pouvons poursuivre notre investigation de la politique de diversité comme dynamique de changement organisationnel patronné.

Conclusion de la Partie I

Cette Première Partie a proposé un cadrage socio-historique des mécanismes d'apparition de la problématique de la diversité aux Etats-Unis ainsi que des enjeux institutionnels et des dynamiques sociales ayant présidé à son importation adaptative dans les entreprises françaises dans la seconde moitié des années 2000.

Après avoir évoqué des évolutions politico-institutionnelles, induites par un durcissement de la législation européenne en matière de non-discrimination et de réalisation de l'égalité de traitement, nous avons focalisé notre attention sur le rôle des *pionniers de la diversité* dans la « managérialisation » (Edelman et al., 2001) et la transposition sélective du droit antidiscriminatoire dans le champ de l'entreprise ainsi que dans l'*importation adaptative* de la problématique de la diversité dans le contexte hexagonal [Chapitre II].

Le Chapitre III a pris en examen sur les trois piliers - discursif, normatif et praxistique constitutifs d'une politique *transformatifs* diversité et a décrit l'articulation et l'enchevêtrement de logiques sociales et économiques dans le lancement des démarches *diversité* de grandes entreprises françaises de la seconde moitié des années 2000.

Dans le Chapitre IV, nous nous sommes penché sur les chantiers organisationnels multiples potentiellement concernés par la mise en œuvre d'une politique de diversité (marketing et politique commerciale, GRH, management d'équipes de conception, management général des ressources humaines, relation fournisseurs). Nourrie d'une revue de littérature, notre analyse s'est penchée plus spécifiquement sur le cas d'entreprises françaises *pionnières* de la diversité.

Dans le Chapitre V, nous nous sommes intéressés d'abord sur les défis posés par l'opérationnalisation managériale de la notion de la diversité, puis sur les mécanismes organisationnels nécessaires à « asseoir » une politique *diversité*, en nous penchant sur les rôles respectifs des *inspireurs* (direction) et des *promoteurs* de la politique de diversité (responsable *diversité* et son équipe, référents fonctionnels *diversité*), de leurs alliés (*contributeurs techniques, ponctuels et/ou volontaires*) comme de leurs *pourfendeurs*, *freineurs passifs* et *observateurs critiques*. Nous nous sommes ensuite penchés sur les enjeux inhérents à une démarche partenariale de diversité, et sur les enjeux posés par la « planification » d'une *diversity policy*, en mettant en relief les difficultés posées par la « mesure de la diversité » et l'évaluation.

Notre investigation a *in fine* porté sur l'articulation de quatre *conditiones* de viabilité d'une

démarche *diversité* : la centralisation stratégique du pilotage, la décentralisation opérationnelle de la mise en œuvre, la démarche partenariale et la *transversalité programmatique de long terme*. Dans ce cadre, nous avons relevé les défis posés par la « *mesure de la diversité* » et l'étude d'impact des démarches *diversité*.

Ce cheminement intellectuel a conforté notre intuition relative aux affinités phénoménologiques, à la fois socio-stratégiques et processuelles, entre le portage d'une politique *diversité* en entreprise et la conduite du changement. Cette question sera, plus spécifiquement, traitée au cours de la Partie II au travers d'éclairages croisés de données empiriques, de la littérature scientifique sur la diversité et de théories socio-gestionnaires générales.

Le Chapitre VI, qui clôt cette Première Partie, a présenté notre approche méthodologique (croisant démarches inductive et hypothético-déductive) et notre design de recherche. Ce dernier articule quatre enquêtes exploratoires (une enquête exploratoire principale et trois complémentaires) et une étude de cas poussée portant sur la conduite de la politique *diversité* du Groupe La Poste entre 2006 et 2012.

A la fois hybride, multi-enquêtes et multi-sources, notre approche méthodologique sert de soubassement à un design de recherche construit autour de :

- la réalisation d'un état des lieux de la « question de la diversité » dans les entreprises françaises depuis la seconde moitié des années 2000 (phase de « contextualisation de la recherche »),
- l'élaboration d'un corpus de 25 propositions théoriques grâce à un aller-retour constant entre théories socio-gestionnaires des organisations et données empiriques tirées des enquêtes exploratoires (étape de théorisation),
- la formulation de 25 questions de recherche déclinant dans le contexte de La Poste les propositions théoriques précédemment évoquées,
- la vérification empirique des questions de recherche au travers d'une étude de cas ciblée sur les enjeux stratégiques et le processus de portage de la politique de diversité du Groupe La Poste (données empiriques mobilisées de nature qualitative, textuelle et relationnelle et, plus marginalement, quantitative ; phase de vérification empirique des questions de recherche),

- l'élaboration de conclusions relatives aux enjeux stratégiques et le processus de portage de la politique de diversité du Groupe La Poste,
- la révision (éventuelle) des propositions théoriques à l'aune des enseignements tirés de l'étude de cas et de leur confrontation avec les données tirées des enquêtes exploratoires.

La mobilisation d'une telle approche méthodologique hybride, multi-enquêtes et multi-sources a permis d'explorer la problématique de notre recherche en alliant une perspective panoptique (pluralité des « piliers », des « logiques », des chantiers de la politique, multiplicité de dimensions), polyphonique (pluralité des acteurs en jeu) et diachronique (étude socio-dynamique) des phénomènes induits par le lancement d'une politique de diversité en entreprise.

C'est pourquoi nous nous pencherons dans la Partie II sur les enjeux motivationnels d'une politique de diversité (« pourquoi ? ») en replaçant l'analyse dans le contexte français de la seconde moitié des années 2000, puis sur la phénoménologie d'une politique de diversité appréhendée comme processus de changement organisationnel patronné (« comment ? »).

Plus précisément, nous nous intéresserons aux dynamiques socio-organisationnelles induites par d'une démarche de diversité (et non la diversité elle-même) comme une « nouveauté organisationnelle » dont l'appropriation collective et l'institutionnalisation demeurent soumises à des jeux d'acteurs complexes et évolutifs. En leur sein, semblent s'entremêler des dimensions stratégiques et régulatrices (Crozier & Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1997), socio-dynamiques (Alter, 2005), relationnelles (Lazega, 1994, 2003, 2007) et anthropologiques (Chanlat, 2000).

Partie II

Appréhender le portage d'une politique de diversité comme *processus de* *changement organisationnel* : un essai de théorisation socio-managériale

Introduction

Comme nous l'avons vu, la première Partie de la thèse s'est penchée sur les processus socio-historiques ayant présidé à l'importation adaptative de la problématique de la diversité dans le contexte socioculturel et institutionnel hexagonal et s'est intéressée à la dissémination dans le champ patronal et professionnel d'un argumentaire pro-diversité d'inspiration économique. Après avoir pris en examen les piliers, les logiques inspiratrices et les chantiers organisationnels principaux d'une politique de diversité, elle en a pris en examen les modalités de mise en place d'une politique de diversité, en amorçant un rapprochement avec la conduite du changement. Cette revue de littérature ayant permis de fonder la question de recherche et d'en formuler de manière affinée la problématique, l'investigation s'est poursuivie par la présentation de la méthodologie et du design de notre recherche.

Dans sa seconde Partie, la thèse questionne les enjeux stratégiques, les défis socio-organisationnels et la phénoménologie inhérente au portage d'une politique *diversité* en entreprise qu'elle appréhende en tant que *processus de changement organisationnel patronné*. Par un truchement de la littérature sociologique et managériale de données qualitatives issues des enquêtes exploratoires³⁹, cette Partie présente plusieurs approches théoriques (lecture néo-institutionnaliste des dynamiques de légitimation, analyse stratégique crozérienne, théorie de la régulation sociale reynaudienne, perspective socio-dynamique de l'innovation au sens d'Alter (2005) et perspective néo-structurale des processus d'apprentissage collectif). La formulation des propositions théoriques a reposé sur un aller-retour entre données empiriques exploratoires et cadrage théorique transdisciplinaire et a pris appui sur la « contextualisation » présentée en Partie I. Ce corpus de propositions théoriques sert de soubassement à l'élaboration de 25 questions de recherche. Celles-ci seront testées empiriquement dans le cadre de l'étude de cas relative aux enjeux motivationnels et à la phénoménologie de la politique *diversité* du Groupe La Poste [Partie III].

De prime abord, notre investigation se penche, dans son Chapitre I, sur les défis stratégiques et les enjeux motivationnels d'une politique de diversité, au travers d'un prisme néo-institutionnaliste. Le portage d'une *diversity policy* est ici appréhendé comme un levier de légitimation morale, pragmatique et cognitive d'une organisation (Suchman, 1995 ; Barth, 2007 ; Bruna, 2012a).

³⁹ Cette analyse s'appuie, notamment, sur l'enquête exploratoire principale reposant sur les trente-cinq entretiens semi-directifs et conversations informelles conduits avec des DRH, RRH, responsables *communication* et responsables *diversité* de grandes entreprises françaises. Les *verbatim* cités sont issus de cette enquête exploratoire. Notre investigation mobilise aussi des données tirées des enquêtes complémentaires qualitative, « par entreprises » et, plus marginalement, textuelle.

Se positionnant à l'interface de l'éthique et de l'intéressé (Parker, 1999 ; voir aussi Tatli & Özbilgin, 2009), à la lisière de l'« obligatoire » et du « volontaire » (Klarsfeld & Delpuech, 2008 ; Bruna et al., 2012, 2013 a,b), une politique *transformative* de diversité viserait une évolution de son patrimoine discursif, normatif, processuel et praxistique. C'est pourquoi elle serait appelée à conjuguer *management symbolique* et *management substantif* (Ashforth & Gibbs, 1990 ; Ashforth & Johnson, 2001).

Comme le remarque à juste titre Gond (2013), la mise en œuvre d'une politique de diversité serait susceptible d'entraîner un changement profond des pratiques RH et, à ce titre, de contribuer à « *une humanisation de la GRH [...] et à une reconfiguration de son Business Case au regard de la RSE [mais aussi...] à la construction du Business Case de la RSE au regard des RH* ». A ce titre, elle s'avérerait potentiellement *transformative*, ce qui expliquerait l'émergence de « *crispations nombreuses, des conflits de positionnements et des rivalités entre les [équipes] RSE et [les équipes de] GRH* » (Gond, 2013). D'où l'intérêt de se pencher, à la lumière de l'analyse stratégique crozérienne (Crozier & Friedberg, 1977) et de la théorie de la régulation sociale reynaudienne (Reynaud, 1997), sur les jeux d'acteurs entourant le portage d'une politique *transformative* de diversité.

Le Chapitre II se focalise ainsi sur le jeu d'acteurs et les jeux de rôles entre *inspireurs, promoteurs, pourfendeurs, freineurs passifs, observateurs critiques, contributeurs techniques, ponctuels ou volontaires* de la politique. Nous mettons l'accent sur les phénomènes de résistance organisationnelle au changement *diversité*, et notamment sur les « résistances par transfert et/ou par capillarité ». Si le portage d'une politique *diversité* susciterait des résistances organisationnelles, c'est qu'il viendrait altérer le pacte symbolique et implicite sur lequel se fonde l'organisation. En visant évolution des discours, normes et pratiques de l'organisation, la politique *diversité* modifierait les règles du jeu (Reynaud, 1997) et altérerait les équilibres intra-organisationnels. C'est pourquoi elle pourrait susciter des réactions négatives (résistance au changement) et alimenter le conflit entre *promoteurs, pourfendeurs* et *freineurs passifs* de la politique.

Puis, dans le troisième Chapitre [Chapitre III], nous nous penchons, à l'aune de la socio-dynamique de l'innovation proposée par Alter (2005), sur la phénoménologie inhérente au portage d'une politique *transformative* de diversité.

En nous inspirant de l'idéaltype du *processus créateur* défini par Alter (2005), nous développons le modèle du *processus de changement organisationnel patronné* afin d'investiguer la socio-dynamique propre à la conduite d'une *diversity policy* en entreprise.

Ainsi la mise en œuvre d'une *diversity policy* reposerait-elle sur une dynamique sociale, sise sur un système complexe d'interactions entre une pluralité d'acteurs aux stratégies contradictoires. Elle constituerait une source potentielle de changement organisationnel pouvant affecter tant le positionnement de l'organisation que son patrimoine discursif, normatif et praxistique (Barth, 2007).

Processus de changement progressif et partiellement volontaire (au sens d'Autissier & Moutot, 2003), la conduite d'une politique *diversité* prendrait naissance avec l'appréhension de la diversité comme problématique organisationnelle et, plus précisément, comme question managériale (« nouveauté organisationnelle »). Si la naissance *officielle* d'une politique de diversité reposerait, le plus souvent, sur un geste symbolique du dirigeant (engagement déclaratif à prévenir les discriminations et à promouvoir l'égalité), son baptême organisationnel résiderait dans la mise en place d'une équipe spécifiquement dévolue à son pilotage (*missionnaires de la diversité*).

Néanmoins, de par son caractère potentiellement *transformatif*, la mise en œuvre d'une politique *diversité* s'accompagnerait du développement de résistances organisationnelles à son encontre et de l'émergence de tensions entre ses *promoteurs* et ses *pourfendeurs*. Or, l'apparition de conflit donnerait à voir le caractère potentiellement déstabilisateur inhérent à une politique de diversité. Cette dernière serait en effet susceptible d'induire une refonte de son patrimoine normatif, processuel et praxistique, un redécoupage des fonctions, une redéfinition des rôles organisationnels ainsi qu'une répartition nouvelle du pouvoir.

La mise en œuvre d'une telle politique nécessiterait, néanmoins, du déploiement d'une dynamique régulatoire en deux phases : l'appropriation collective (supportée par une démarche d'apprentissage en simple boucle touchant les *missionnaires de la diversité*, suivie d'une dissémination fonctionnelle de la politique auprès de référents régionaux et sectoriels) et l'institutionnalisation (renforcement de l'équipe *diversité*, structuration du réseau des *promoteurs* de la politique, *apprentissage fonctionnel* de la politique, rationalisation des orientations et standardisation des référentiels et des pratiques). Au cœur de cette dynamique régulatoire, se placeraient le « processus d'échange social d'informations et de coups de main » et le « processus d'échange social de conseils et d'avis » entre *missionnaires*, puis *promoteurs* de la politique.

Irréductible à un « effet de mode » ou à une « politique gadget », une politique *transformative* de diversité viserait une refonte du patrimoine normatif, et plus encore axiologique de l'organisation. Ce qui nécessiterait de la remise en cause des « valeurs directrices du

programme-maître » (au sens d'Argyris & Schön, 1978, 2002) se plaçant au fondement des pratiques organisationnelles, et notamment managériales de l'entreprise.

Dans ce cadre, la charge transformative de la politique *diversité* se verrait renforcée : non seulement elle induirait la mise en place de normes, programmes et procédures spécifiques à la prévention des discriminations et à la promotion de la diversité mais elle pousserait à une investigation critique des fondements du management (Chanlat, 2000). Dans ce cadre, elle serait inextricablement liée au développement de la réflexivité collective (étape 4). Ce qui nécessiterait non seulement d'une analyse rétrospective des pratiques des managers (du top-management jusqu'au *middle-level managers*), mais aussi d'un renouveau du dialogue au sein des équipes (entre collègues et avec l'encadrement) et d'une intensification du dialogue social.

Stimulant le criticisme, la distanciation et la prise de recul, la réflexivité collective favoriserait une démarche d'apprentissage en double boucle (au sens d'Argyris, 1976, 1977 et d'Argyris & Schön, 1978, 2002) aboutissant à la remise en cause du patrimoine de croyances et valeurs partagées au sein de l'organisation. Comme le soulignent Cornet & Warland (2008a,b), l'implication des partenaires sociaux et la mise en réseau des acteurs impliqués dans la politique contribueraient à la dissémination de la politique.

In fine, analyser le portage d'une politique de diversité comme *processus de changement patronné* inviterait à se pencher sur sa finalité ultime : la définition d'un ordre systémique intégrant la diversité au sein de son patrimoine organisationnel de croyances. Cela passerait par une *endogénéisation de la diversité* (Bruna, 2012, 2013a,b) et l'élaboration de « routines innovatrices » (Soparnot, 2005). Et ce, car, invitant à une conversion profonde du management (Chanlat, 1990), le propre d'une *diversity policy* serait d'envisager sans cesse de nouveaux chantiers, champs et chemins de diversité.

Si l'initiative d'une politique *diversité* semble relever, le plus souvent, d'une stimulation patronale (parfois induite), nul *processus de changement patronné* ne saurait faire l'économie d'une appropriation par la base. Autrement dit, si la mise en place de programmes pro-diversité nécessiterait du support des hautes sphères hiérarchiques, sa réussite reposerait sur la structuration d'un réseau de *promoteurs* fonctionnels de la politique et sur la sédimentation progressive d'un réseau informel de *contributeurs techniques, ponctuels et volontaires*. Ces *contributeurs* seraient investis dans la déclinaison territoriale de la politique (ambassadeurs, champions, « supporters bénévoles » de la politique).

Poursuivant un renouveau du management (Chanlat, 1990), le portage d'une politique *transformative* de diversité serait appelée à s'inscrire dans une démarche processuelle, partenariale et transversale et dans une dynamique d'amélioration continue.

Dans ce cadre, la *diversity policy* concernerait, à des degrés divers et selon des temporalités variables, une pluralité de parties prenantes internes, suivant un mouvement d'expansion (accroissement du nombre d'acteurs touchés/impliqués), d'approfondissement de sa charge critique (apprentissage en double boucle) et d'élargissement de son périmètre d'intervention (extension des chantiers organisationnels de la politique *diversité*, prise en compte d'un nombre croissant de « critères » de non-discrimination et inclusion de nouveaux publics-cibles). D'où le façonnement de *routines innovatrices*, suffisamment structurantes pour en baliser le déploiement mais suffisamment souples pour ne pas le rigidifier. Dans cette perspective, l'aboutissement d'une politique *transformative* de diversité résiderait dans un mouvement d'*endogénéisation de la diversité* (institutionnalisation de la politique, prise en compte de la « question de la diversité » dans la stratégie de l'entreprise) et d'élaboration de « routines innovatrices » (au sens de Soparnot, 2005).

Dans le Chapitre IV, nous nous intéresserons à deux processus sociaux fondamentaux à l'œuvre à l'échelle organisationnelle : le processus social d'« échange d'informations et de coups de main » (qui supporte et/ou sert de support à la solidarité professionnelle) et la dynamique sociale d'échange de conseils et d'avis entre collègues et co-opérants. Notre analyse s'inscrira dans une perspective néo-structurale (Lazega, 1994, 2003, 2007, 2011a) dont nous présenterons les fondements théoriques et que nous articulerons avec la socio-dynamique de l'innovation proposée par Alter (2005, 2006). Il convient de préciser que nous qualifierons de processus de coopération la dynamique sociale, précédemment évoquée, d'échange de conseils et d'avis entre collègues et co-opérants. Et cela, malgré les réserves formulées par Lazega (2007), à l'égard d'une notion de « coopération » jugée trop floue et englobante. Nous justifierons notre choix en enrichissant notre perspective théorique de références aux recherches de Dameron (2002, 2004, 2005) sur les dynamiques coopératives dans les équipes-projets. Nous proposerons ainsi une redéfinition de la notion de coopération dans le cadre de notre perspective de recherche.

Puis, nous proposerons une conception spiroïdale du changement *diversité* reposant sur un mouvement expansionniste marqué par une dynamique d'élargissement progressif du périmètre de ses parties prenantes internes (accroissement du nombre d'acteurs concernés), d'approfondissement de sa charge critique – et donc transformative – (*apprentissage en*

double boucle) et d'expansion (extensions des chantiers organisationnels touchés par la politique *diversité*, prise en compte d'un nombre croissant de « critères » de non-discrimination dans la conception des plans d'action, inclusion de nouveaux publics-cibles).

L'association progressive de nouvelles parties prenantes internes (du noyau initial - l'équipe *diversité* – jusqu'à l'ensemble du corps managérial), l'approfondissement du caractère contestateur de la politique (remise en cause des « *croyances initiales* » au sens d'Alter, 2005 ou des « *valeurs directrices* » au sens d'Argyris et Schön, 1978, 2002) et l'extension du périmètre de la politique (nouveaux critères, nouveaux secteurs, nouveaux publics) induiraient un mouvement d'apprentissage en continu.

Nourri de données empiriques issues des enquêtes exploratoires, éclairé par un cadrage théorique socio-gestionnaire, le corpus de propositions théoriques façonnées au cours de « l'étape de théorisation » a servi de support à l'élaboration de 25 questions de recherche. Celles-ci seront confrontées successivement aux observations empiriques réalisées au cours de l'étude de cas afin de les valider ou de les infirmer. La Partie III de la présente sera, en effet, consacrée à l'exploration des enjeux motivationnelles et des dynamiques sociales complexes inhérentes au portage de la politique de diversité du Groupe La Poste de ses balbutiements (2005/2006) à sa phase de maturité (2012).

Chapitre I :

**Le portage d'une politique *diversité*
peut-il relever d'une stratégie de
légitimation morale, pragmatique et
cognitive de l'entreprise ?**

**Esquisse d'analyse sous le prisme
néo-institutionnaliste de la légitimité**

Introduction

Le présent Chapitre se penche sur l'investigation des enjeux motivationnels ayant poussé, depuis la seconde moitié des années 2000, de grandes entreprises françaises à se doter de politiques de *diversité*.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur la lecture néo-institutionnaliste de la légitimité dont nous proposons un aperçu théorique (DiMaggio & Powell, 1983 ; Aldrich et Fiol, 1994 ; Scott, 1995 ; Suchman, 1995) en le mettant en dialogue avec des conceptions stratégiques (Ashforth & Gibbs, 1990 ; Ashforth & Johnson, 2001).

Puis, nous proposons d'appréhender le portage d'une politique de diversité en entreprise comme un levier de légitimation morale, pragmatique et cognitive de l'organisation (Suchman, 1995 ; Barth, 2007 ; Bruna, 2012a) où se mêleraient considérations éthiques et juridiques (légitimité morale au sens de Suchman, 1995), conformation aux attentes culturelles des parties prenantes de l'organisation (légitimité cognitive au sens de Suchman, 1995) et calculs économiques (légitimité pragmatique, au sens de Suchman, 1995).

Se positionnant à la lisière de l'obligatoire et du volontaire (Klarsfeld & Delpuech, 2008 ; Bruna et al., 2012, 2013 a,b), une politique *transformative* de diversité poursuivrait, en effet, une évolution du patrimoine discursif des organisation, de son cadre normatif, programmatique et procédural et, le cas échéant, de son corpus praxistique. C'est pourquoi elle serait appelée à conjuguer *management symbolique* et *management substantif* (Ashforth & Gibbs, 1990 ; Ashforth & Johnson, 2001). Son déploiement demeurerait, néanmoins, sensible au contexte de l'organisation et notamment à sa culture d'entreprise.

Ce Chapitre I est ainsi consacré à l'investigation des enjeux stratégiques et motivationnels du portage d'une politique de diversité (« pourquoi ? »), tout en s'intéressant de manière subsidiaire à son contexte de déploiement, à son contenu (« quoi ») ainsi qu'à ses principales parties prenantes.

L'énonciation de propositions théoriques, jugées « vraisemblables » et « raisonnables », s'accompagne de la formulation d'un corpus d'hypothèses spécifiques au portage de la politique de diversité de La Poste.

III. Les fondements de la conception néo-institutionnaliste de la légitimité

Définie comme une « *perception ou [une] présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* » (Suchman, 1995 : 574), la notion de légitimité constitue l'un des concepts-clé dans l'édifice théorique néo-institutionnaliste.

La légitimité d'une organisation peut être définie, en première approximation, comme le processus d'adaptation d'une organisation aux attentes culturelles de la société (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Scott, 1983). Ainsi est-elle fonction du niveau de conformité aux règles, normes, croyances (et pratiques) en vigueur dans son système d'appartenance (Deephouse, 1996 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1991 ; Scott, 1995).

3) Esquisse des principales lectures néo-institutionnalistes de la légitimité

Reposant sur les interactions avec l'environnement extérieur selon Baum et Oliver (1991), la légitimité d'une organisation s'avère socialement construite, son appréciation étant le fait des parties prenantes. C'est pourquoi la légitimité d'une organisation est d'autant plus forte qu'elle développe une stratégie d'acceptation et de conformation aux contraintes environnementales. Il en résulte une forme d'isomorphisme défini comme un « *processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales* » (DiMaggio & Powell, 1983 : 149, trad. In Buisson, 2006 : 159). Favorisant l'homologation des discours, normes et pratiques (communicationnelles, managériales, productives, commerciales...) des entreprises aux contraintes institutionnelles, le phénomène isomorphique accroît la légitimité des organisations et, cela faisant, stimule leur capacité de survie (Baum et Oliver, 1991).

Poussant une entreprise à se conformer à un patrimoine de règles, normes, valeurs et/ou pratiques perçues comme dominantes, les phénomènes d'isomorphisme institutionnel (au sens de DiMaggio et Powell, 1983) visent à préserver ou accroître la légitimité d'une organisation à l'égard de ses parties prenantes. D'où l'identification par DiMaggio et Powell (1983) de trois processus fondamentaux, qui se coproduisent, s'imbriquent et se renforcent mutuellement :

- le « processus de coercition » (*isomorphisme coercitif*) » par lequel une entreprise se plierait à un patrimoine de règles contraignantes, d'estampille essentiellement juridique (*hard law*). L'*isomorphisme coercitif* résulterait principalement des pressions formelles

et informelles exercées par les entités dont dépendrait l'organisation

- le « processus de diffusion de normes professionnelles » ou « processus normatif » (*isomorphisme normatif*) par lequel les organisations s'approprieraient un corpus de pratiques élaboré au travers d'une dynamique de « normalisation professionnelle » et progressivement stabilisé, codifié et disséminé (*soft law*),
- le « processus de mimétisme » (*isomorphisme mimétique*) par lequel les firmes, dans un contexte d'incertitude et de rationalité limitée des acteurs (Simon, 1947, 1991) seraient incitées à se conformer aux pratiques majoritaires, à répliquer les modèles préétablis, voire à céder aux modes organisationnelles dominant au sein de leur environnement.

Adoptant une perspective plus dynamique, Scott (1995) identifie trois sources de légitimité correspondant aux trois piliers institutionnels (régulateur, normatif, cognitif) qu'il distingue :

- le pilier régulateur : il sert de soubassement au processus régulateur (édiction des règles, contrôle de leur application et de sanction de leur non-observance, au travers de mécanismes formels et informels). Reposant sur la conformation de l'organisation à un patrimoine d'exigences légales, la dynamique de légitimation qui le supporte renvoie au processus coercitif de DiMaggio et Powell (1983),
- le pilier normatif : il sert de fondement à une dynamique de légitimation dépendant de la correspondance entre les valeurs prônées par l'organisation et les bases morales de la communauté. Elle recouvre, pour part, le processus normatif au sens de DiMaggio et Powell (1983),
- le pilier cognitif : il fonde une dynamique de légitimation dépendant de la congruence de l'organisation aux cadres cognitifs cohérents ou étant considérés comme allant de soi (*taken-for-granted*).

Scott (1995 : 45) apprécie ainsi la légitimité d'une organisation à l'aune de son niveau de conformité au patrimoine légal et réglementaire en vigueur, de sa congruence aux normes morales dominantes et de son degré d'alignement culturel.

Mobilisant une approche dynamique et active attentive à la diversité des parties prenantes, Aldrich et Fiol (1994) proposent une catégorisation largement inspirée de Scott (1995). Ainsi, ils distinguent une légitimation « cognitive » correspondant au concept éponyme scottien (1995) et une légitimation « socio-politique » synthétisant les notions scottiennes (Scott, 1995, pp. 35-38) de légitimité régulatoire et normative.

4) La théorie de la légitimation sociale de Suchman

Conjuguant les acquis de conceptions « statiques et passives » de la légitimité (DiMaggio & Powell, 1983) et de perspectives plus « dynamiques » (Aldrich et Fiol, 1994 ; Scot, 1995), Suchman (1995) propose une taxonomie particulièrement affinée qui, comme le souligne Buisson (2009 : 4) « introduit clairement les phénomènes d'agence dans la détermination de la légitimité ». Il distingue entre trois formes de légitimité :

- la « légitimité morale » : correspondant pour part à la « légitimité socio-politique » d'Aldrich et Fiol (1994), elle renvoie, pour part, aux processus coercitif et normatif de DiMaggio et Powell (1983). Son obtention dépend de la conformité de l'organisation au patrimoine de règles organisationnelles dominantes. Comme le souligne Oubenal (2013 : 46), la « légitimité morale » d'une organisation est d'autant plus forte qu'elle se conforme au système de valeurs sociétales auxquelles elles adhèrent et se réfèrent ses parties prenantes principales (Suchman 1995 : 579). Ce qui s'avère conforme à la conception néo-institutionnelle de la légitimité comme étant une ressource stratégique dont la maîtrise et la gestion appartient à l'« audience immédiate » d'une organisation (autrement dit, à ses principales parties prenantes). Dans le cas de la légitimité morale, ce qui est en jeu est la conformité des activités de l'entreprise au patrimoine axiologique de référence. Suchman (1995) propose une taxonomie affinée lui permettant de distinguer :
 - une « légitimité morale conséquentielle » se référant à l'évaluation des conséquences des activités et pratiques d'une organisation sur son environnement et/ou à ses résultats concrets. Elle n'est pas sans rappeler la légitimité « rationnelle-légale » chère aux systèmes bureaucratiques wébériens (« action rationnelle en finalité » ; voir Weber, 1995 [1921]) ;
 - une « légitimité morale procédurale » dépendant de l'acceptabilité sociale de la procédure présidant au déploiement d'une pratique ou à son fonctionnement. Elle renvoie *in primis* aux phénomènes d'adaptation des procédures et process de l'organisation aux règles et normes dominantes, ce qui n'est pas sans rappeler l'*isomorphisme coercitif* et l'*isomorphisme normatif* analysés par DiMaggio et Powell (1983).
 - une « légitimité morale dispositionnelle » revoyant à « l'acceptabilité des principes intrinsèques sous-tendus par la pratique » (Buisson, 2009 : 4). Elle est

acquise par une organisation lorsque ses activités s'inscrivent dans une catégorie valorisée d'un point de vue moral,

- une « légitimité morale personnelle » reposant sur le charisme légitimant des dirigeants. Par essence transitoire et idiosyncrasique, elle n'est pas sans rappeler le processus de transfert du « charisme d'institution » (Weber, 1995 [1921]) et, à moindre mesure, de par son enracinement dans la sphère de l'éthique et de la légalité, l'autorité charismatique (Weber, 1995 [1921]),
- la « légitimité pragmatique » : son identification constitue l'un des apports fondamentaux de la taxonomie de Suchman (1995). Elle repose sur « *les calculs intéressés de l'audience immédiate d'une organisation* » (Oubenal, 2013 : 45). Un acteur-stratège légitime une pratique d'autant plus qu'il pense pouvoir en tirer profit (avantages dans l'échange, amélioration de sa structure d'opportunités, interdépendances élargies, avantages financiers, de carrière ou managériaux...). Ainsi la notion de « légitimité pragmatique » permet-elle de réconcilier la perspective néo-institutionnaliste de la légitimité et la conception wébérienne de l'entreprise comme espace de recherche rationnelle de performance et de satisfaction d'objectifs de rentabilité.
- la « légitimité cognitive » : renvoyant la notion éponyme de Scott (1995) et d'Aldrich et Fiol (1994), elle est acquise par une organisation dès lors qu'elle se conforme aux cadres culturels tacites partagés au sein de son milieu. Comme le souligne Buisson (2009 : 4), cette forme de légitimité se réfère plus à l'alignement du patrimoine axiologique d'une organisation aux valeurs culturelles dominantes dans son environnement qu'à l'adaptation de ses pratiques. Ainsi la légitimité cognitive d'une organisation s'acquière-t-elle d'abord par la production de discours, la communication interne et externe, voire la formation (voir Chapitre II.2 de cette Partie pour une application au cas du portage d'une politique de diversité en entreprise). Néanmoins, la formulation du concept de « compréhensibilité » permet de réconcilier, pour part, le registre du discours de la sphère des pratiques. Ainsi, souligne Buisson (2009 : 4), « *la légitimité cognitive des pratiques* [peut être envisagée] *comme leur compréhensibilité globale perçue par les évaluateurs* [autrement dit, par les parties prenantes susceptibles de conférer cette forme de légitimité à l'organisation] ». C'est pourquoi il demeure essentiel d'identifier et analyser les sources d'informations relatives aux pratiques étudiées. (La notion de « compréhensibilité » nous sera particulièrement utile pour

étudier le rapportage *diversité* du Groupe La Poste, doublement perçu comme outil de communication et descripteur orienté de pratiques, voir Partie III).

Comme nous venons de l'indiquer, la perspective néo-institutionnaliste perçoit la légitimité comme une construction sociale, dépendant d'un jeu d'acteurs et de la situation (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer & Scott, 1983). La perspective stratégique (Dowling & Pfeffer, 1975 ; Ashford et Gibbs, 1990) l'appréhende plus spécifiquement comme une ressource-clé détenue par les parties prenantes. A ce titre, elle peut faire l'objet de tentatives de manipulation et d'instrumentalisation destinées à influencer et orienter les perceptions de ses parties prenantes (Ashford et Gibbs, 1990).

A la manière d'un statut symbolique conféré à une entreprise par ses parties prenantes (Buisson, 2005), la légitimité d'une organisation dépend de sa capacité à être conforme au système de valeurs en vigueur dans son milieu (Dowling & Pfeffer, 1975). Or, selon la théorie de la dépendance aux ressources, la pérennité d'une organisation est fonction de « *sa capacité à gérer les demandes de son environnement, en particulier celles formulées par les groupes qui détiennent les ressources indispensables à sa survie. La légitimité va donc assurer à l'organisation l'approbation de la société* [l'« acceptabilité sociale » au sens de Pfeffer et Salancik, 1978 : 194] *et lui donner la possibilité d'obtenir les ressources dont elle a besoin pour survivre* » (Déjean & Oxibar, 2010 : 70). C'est pourquoi la conformité de l'agir organisationnel aux valeurs et attentes culturelles de la société s'avère une *conditio* de pérennité (Dowling et Pfeffer, 1975).

Reposant du jugement social (par essence évolutif) porté par les parties prenantes sur l'organisation (Déjean & Oxibar, 2005 : 3), la légitimité résulte ainsi d'un processus de légitimation.

Là où Dowling et Pfeffer (1975) mettent en relief trois stratégies de légitimation fondamentales⁴⁰, Ashforth et Gibbs (1990) et Ashforth et Johnson (2001) mentionnent deux mécanismes managériaux à même de supporter la légitimation d'une organisation :

- le *management substantif* (*substantive management*) qui renverrait à l'ensemble des changements matériels touchant aux objectifs, aux structures, aux processus et aux

⁴⁰ Il s'agit de la cooptation au sein des conseils d'administration de décideurs publics (notamment des hommes politiques) et de chercheurs, de la présentation d'objectifs en conformité avec les attentes de l'environnement et de l'assimilation des produits et/ou systèmes de production de l'entreprise à ceux d'organisations déjà reconnues (Dowling et Pfeffer, 1975, voir aussi Déjean & Oxibar, 2005).

pratiques institutionnalisées effectivement mis en œuvre par l'organisation afin d'accroître sa légitimité et de favoriser l'identification de ses salariés à elle-même. Il s'appuierait sur des pratiques organisationnelles, des outils et des processus de gestion concrets, visibles et « matériels » destinés à préserver l'identité de l'entreprise (par exemple en limitant la taille des équipes pour stimuler les interactions entre collègues, favoriser l'émergence d'interdépendances fonctionnelles entre collègues, favoriser la socialisation et l'intégration des nouvelles recrues...). Il cherche à satisfaire les attentes des parties prenantes, formulées en termes de performance, afin d'accroître la légitimité de l'organisation,

- le *management symbolique* (*symbolic management*) qui désignerait les moyens par lesquels une organisation apparaît congruente aux valeurs et attentes sociales dominantes. Il reflèterait notamment la manière dont les dirigeants s'emploient à décrire l'organisation à l'égard de ses membres et de ses parties prenantes, internes et externes, en se concentrant sur ses caractères distinctifs et durables. Il contribue à la légitimation de l'organisation sans altérer son système de productif. C'est pourquoi il repose d'abord sur des leviers discursifs.

Ashforth et Johnson (2001 :47) affirment que les organisations font du *management substantif* et du *management symbolique* des instruments d'accroissement de la relevance organisationnelle des « identités globales » aux dépends des « identités locales / de métier ».

Selon ces auteurs, le besoin de positionnement social des joueurs dans un espace organisationnel donné constitue le préalable à toute forme action (individuelle ou collective) en ce qu'il vise à en définir les identités sociales respectives (et relatives).

Néanmoins, les organisations offrent un panorama d'une grande complexité, la multiplicité des niveaux fonctionnels et hiérarchiques, des tâches à exécuter, des espaces et des temporalités d'exécution participant à forger des identités multiples. Ainsi, toute organisation se caractérise par des combinaisons identitaires et l'emboîtement de tâches et de fonctions successives et souvent concomitantes. C'est pourquoi Ashforth et Johnson (2001 :47) affirment que les identités organisationnelles sont généralement emboîtées (*nested identities*) ou transverses (*cross-cutting identities*).

L'acteur est contraint d'évoluer dans un millefeuille d'identités organisationnelles ; c'est pourquoi il s'adonne à leur hiérarchisation, ce qui le conduit à privilégier « les identités de niveau le plus bas » à celles de « niveau le plus élevé ».

Selon la théorie de l'identité de Stryker (1980), la prépondérance (ou saillance) d'une identité renvoie à sa probabilité d'être invoquée- ce qui permet une « hiérarchisation » des identités selon leur prépondérance relative-. Pour un acteur donné, la prépondérance d'une identité organisationnelle dépend de l'importance subjective accordée à cette identité (autrement de sa conformité au *sentiment de soi*, aux objectifs, valeurs et attributs de l'acteur), mais aussi de sa relevance situationnelle (capacité sociale à correspondre à un contexte donné).

Des glissements dans la prépondérance des identités sociales, selon qu'elles soient emboîtées ou transverses⁴¹, sont facilités par les chevauchements dans le contenu identitaire, la généralisation de l'identification et les scripts de transition.

Les identités emboîtées forment des chaînes sens-fins (March & Simon, 1958) au sein desquelles une identité est à la fois le contenu d'une identité d'ordre supérieur et la fin d'une identité d'ordre inférieur. Identités emboîtées qui se définissent, selon Ashforth et Johnson (2001 :33-34) au moins au travers de trois dimensions :

- l'inclusivité / l'exclusivité (les identités de niveau supérieur sont relativement plus inclusives de celles de niveau inférieur, de fait, plus exclusives),
- l'abstraction / la concrétude (les identités de niveau plus élevé sont relativement plus abstraites car elles doivent inclure une gamme potentiellement diverse d'identités de niveau inférieur ; les identités de niveau supérieur sont autant abstraites et générales que celles de niveau inférieur sont concrètes),
- la distance / la proximité (les identités de niveau supérieur sont plus distantes et détachées tandis que les identités de niveau inférieur sont proches car elles exercent une influence plus directe et immédiate).

⁴¹ Si les identités emboîtées sont attachées à des catégories sociales formales (catégories institutionnalisées au sein de la structure organisationnelle), les identités transverses sont rattachées aux catégories sociales de manière formelle ou informelle.



Figure : Identités emboîtées et identités transverses selon Ashforth et Johnson (2001).

Source : Ashforth et Johnson (2001 :33).

Or, affirment Ashforth et Johnson (2001 :47) : « *les identités emboîtées de plus faible niveau étant plus exclusives, concrètes et proches que celles de niveau plus élevé, elles tendent à être prépondérantes. Néanmoins, les organisations utilisent souvent le management substantif et symbolique pour accroître la prégnance des identités [organisationnelles] d'ordre plus élevé, au moins temporairement* ».

Dans cette perspective, le *management substantif* et le *management symbolique* renforcent l'appropriation et la relevance de perspectives holistiques, soient-elles multi-niveaux (*identités organisationnelles emboîtées*) ou transversales (*identités organisationnelles transverses*). D'où l'intérêt d'interroger les mécanismes managériaux à même de faciliter et accompagner la légitimation d'une organisation et d'accroître la prégnance de ses identités. Et ce, car la source première de légitimité d'une entité, d'une norme ou d'une pratique réside dans son acceptation sociale, manifestée par l'absence de remise en cause (*taken-for-granted*). Ainsi, « *la légitimité organisationnelle dépend en partie des réponses apportées aux attentes de l'environnement, d'où l'importance de la communication sociétale en tant qu'outil participant au processus de légitimation* » (Déjean & Oxibar, 2005 : 3). De là l'intérêt d'étudier le rapportage social et sociétal d'une entreprise comme révélateur de tentatives de légitimation organisationnelle (Déjean & Oxibar, 2005, 2010). Ainsi la divulgation sociale cherche-t-elle à signifier la congruence des valeurs d'une organisation aux attentes culturelles de son environnement afin d'accroître *in primis* sa *légitimité cognitive* (au sens de Suchman, 1995 ; voir aussi Scott, 1995 et Aldrich & Fiol, 1994).

La divulgation sociale et sociétale demeure, néanmoins, irréductible à un exercice d'alignement discursif aux cadrages culturels dominants. Et ce car, outre à énumérer les valeurs auxquelles adhère l'organisation, il rend compte, de manière, certes partielle et partielle, de ses activités, de ses normes, de ses programmes tout autant que de ses pratiques. Bien que l'information sociale soit, par nature, biaisée et orientée (et ce, précisément car elle constitue un vecteur de légitimation organisationnelle), elle ne constitue, pas moins, un révélateur (orienté) de pratiques. La communication institutionnelle et le rapportage social s'avèrent ainsi les révélateurs d'un patrimoine de pratiques mises en œuvre afin de répondre aux contraintes réglementaires et normatives (*isomorphismes coercitif et normatif* au sens de DiMaggio & Powell, 1983) pesant sur une organisation. Ainsi l'information sociale et sociétale peut-elle, pour part, rendre compte des logiques de légitimation morale et pragmatique (au sens de Suchman, 1995).

Interroger sous un prisme néo-institutionnaliste les motifs stratégiques poussant une entreprise à investir une politique de diversité invite à explorer les dynamiques de légitimation pouvant sous-tendre sa mise en œuvre. Plus précisément, il s'agit d'investiguer l'articulation complexe de contraintes légales et réglementaires, de *stimuli* normatifs et de pressions socio-culturelles pouvant induire une organisation à concevoir, piloter et déployer une politique de diversité.

Dans ce cadre, l'exploration de la communication et du rapportage social constitue une source essentielle, mais non exclusive, de compréhension des enjeux stratégiques de légitimation supportant le portage d'une politique de *diversité*, perçue comme une articulation de discours (engagements), de normes (cadrages, programmes, procédures) et de pratiques (prescrites et autonomes).

IV. Le portage d'une politique *diversité* en entreprise comme levier de légitimation ? Une lecture néo-institutionnaliste

De question subsidiaire à pierre milière du processus de ré-consécration symbolique des entreprises, la problématique de la diversité se configure comme l'une des dimensions constitutives de la démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale des organisations. Elle se place, en cela, aux côtés des deux autres piliers de la R.S.E. : la réforme de la composition, du fonctionnement et des mécanismes de prise de décision au sein des organes de gouvernance et le développement de programmes de *sustainable development*. Or, le déploiement de politiques R.S.E. au sein des entreprises françaises s'avère tributaire du contexte (économique, social, juridique, institutionnel...) et du renforcement d'une pression sociale enjoignant les firmes à « moraliser » leurs pratiques afin de mieux se conformer aux attentes du *public* (clientèle, commanditaires, médias...), aux injonctions du *politique* et aux pratiques dominantes dans leur *milieu professionnel*.

Si, à la manière de Klarsfeld et Delpuech (2008) et de Bruna et *al.* (2013), on mobilise un prisme néo-institutionnaliste inspiré de DiMaggio et Powell (1983), on constate que la conduite de politiques de R.S.E. au sein des organisations révèle d'une forme d'isomorphisme institutionnel dans lequel se coproduisent, s'imbriquent et se renforcent mutuellement :

- un « processus de coercition » par lequel les entreprises se plieraient à un patrimoine de règles contraignantes (légales et réglementaires) enjoignant à la responsabilisation sociale et environnementale de leurs pratiques (*isomorphisme coercitif*) ;
- un « processus de diffusion de normes professionnelles » (ou « processus normatif ») par lequel les organisations s'approprieraient un corpus de pratiques progressivement stabilisé, codifié et disséminé au travers d'une dynamique de « normalisation professionnelle » (*isomorphisme normatif*) ;
- un « processus de mimétisme » par lequel les firmes, dans un contexte d'incertitude et de rationalité limitée des acteurs (Simon, 1991) seraient incitées à se conformer aux pratiques majoritaires et aux modes organisationnelles dominantes au sein de leur secteur d'activité (*isomorphisme mimétique*).

D'impératif catégoriel enraciné dans la « morale républicaine » à enjeu de performance, d'injonction juridique à levier de repositionnement stratégique et de légitimation de l'entreprise (Barth, 2007 ; Bruna, 2011, 2012a), le portage d'une politique de diversité se construit dans l'articulation de l'*obligatoire* et du *volontaire* (Klarsfeld & Delpuech, 2008 ; Bruna et *al.*, 2012 ; 2013 a,b), du *nécessaire* et du *souhaitable*, du *discursif* et du *pragmatique*, du *communicationnel* et du *procédural*.

3) A la lisière de l'« obligatoire » et du « volontaire », le portage des politiques diversité dans les entreprises françaises

Il se place ainsi à la lisière de l'éthique (principe républicain d'égalité ; prisme rawlsien de l'équité), du juridique (lutte contre les discriminations et les inégalités de traitement) et du politique (mise en place des conditions propices à la réalisation de l'égalité des chances ; impératif de cohésion sociale).

Marquant en France le réinvestissement par l'entreprise de sa mission d'intégration sociale par le travail (Bruna et *al.*, 2013; voir aussi Igalens &, Joras, 2002 ; Sabeg & Méhaignerie, 2004 ; Bébéar, 2004 ; Cornet & Warland, 2008a), le portage de politiques de diversité est devenu, au fil des années, une dimension incontournable de la stratégie des grands groupes, de leur dynamique d'investissement social et territorial ainsi que de leur communication.

Processus datant du milieu des années 2000, la mise en place de politiques de diversité au sein des entreprises françaises s'est configurée comme un levier de repositionnement stratégique, dans leur environnement. Elle a reposé sur un processus de « managérialisation de la loi » (au sens d'Edelman et *al.*, 2001 ; voir Dobbin, 2009 et Musselin et *al.*, 2009, voir Chapitre II de la Partie I) destiné à transposer les principes du droit anti-discriminatoire français et européen dans la pratique gestionnaire. Une telle déclinaison adaptative et interprétative traduit bien le dépassement (au sens dialectique du terme d'outre-passement synthétique et non pas de déni ou de refus) du cadrage juridique au profit d'un référentiel managérial d'inspiration juridique. Dans ce cadre, le portage de politiques de diversité s'avère tributaire d'une transposition organisationnelle et d'une traduction managériale du droit anti-discriminatoire. Il nécessite de l'élaboration, de la dissémination et de l'appropriation d'un patrimoine de normes, programmes et de procédures déclinant les principes du droit dans la logique managériale. Dans ce cadre, s'inscrit le processus, déjà cité, d'euphémisation de l'obligatoire.

« Lorsque nous avons lancé notre politique handicap, qui constitue la base de notre action pour la diversité, nous nous sommes employés à mettre en avant l'engagement de l'entreprise et le volontarisme de la direction [plus qu'à] insister sur les obligations légales. [... Cela dit,] ce qui nous a poussé à mettre en place de programmes en faveur des personnes handicapées, c'est le risque de payer des pénalités, voire d'être condamné à payer des amendes ».

(RRH, entreprise française du secteur mutualiste, groupe paritaire, mutualiste et à but non lucratif de protection sociale, plus de 5500 salariés).

C'est pourquoi, là où certains perçoivent une antinomie entre le registre de l'obligatoire (droit antidiscriminatoire) et celui du volontaire (promotion de l'égalité des chances), il convient d'en penser, avec Klarsfeld et Delpuech (2008), l'indissociabilité. Et ce, car la conduite des politiques pionnières de diversité s'est enracinée dans une double tentative de transposition managériale du droit et d'habillage volontariste de l'obligatoire. Dans ce cadre, l'essentiel du travail normatif fourni par des organismes tels l'A.N.D.R.H, la Charte de la Diversité, l'A.F.M.D. ou les Club des entreprises labellisées Egalité et/ou Diversité a consisté dans une transposition opérationnelle des principes généraux du droit antidiscriminatoire.

Cette démarche d'opérationnalisation reposait *in primis* sur une révision normative et procédurale destinée à prémunir l'entreprise face au risque de condamnation judiciaire (sanctions pénales et financières, dégradation du risque d'image) en cas de discrimination avérée (voir *supra*). D'où l'élaboration de règlements intérieurs, de chartes éthiques et guides pratiques du recrutement et du management responsable, la tentative de « neutralisation » des *process* et procédures RH, le développement des formations des recruteurs et managers afin de prévenir les risques de discrimination.

L'opérationnalisation du droit antidiscriminatoire induisait une hiérarchisation des objectifs, l'identification de publics-cibles prioritaires et l'élaboration d'un outillage méthodologique et processuel, permettant la déclinaison organisationnelle des *règles* antidiscriminatoires et, ce faisant, la *normalisation* (homogénéisation) des programmes, procédures et, à moindre mesure, pratiques des organisations.

« Lorsqu'il a fallu définir les objectifs prioritaires à atteindre dans le court/moyen terme, nous avons pris en compte les obligations juridiques contraignantes, c'est-à-dire les obligations légales assorties de pénalités comme pour le handicap, ou de sanctions comme pour les femmes, et nous en avons fait des priorités [...]. Dans ce cadre, nous avons fait du handicap notre priorité absolue, car elle est en résonnance avec notre mission, avec notre métier et avec nos valeurs mutualistes. [...]

Nous nous sommes concentrés, dans un premier temps, sur les dimensions du recrutement - de l'élargissement du vivier de recrutement aux process RH -. Au même temps, nous nous sommes penchés sur la communication et la formation des managers. Ce n'est qu'ultérieurement que nous nous sommes penchés sur les volets, difficiles, de la gestion de carrière, et très récemment sur la politique fournisseurs. [... En outre] nous nous sommes intéressés à d'autres aspects de la diversité, comme la gestion des âges, sans parvenir, pour le moment, à traiter sérieusement de la question des origines. [...] Quant au fait religieux et à l'orientation sexuelle, elles restent, me semble-t-il, un peu tabou en France ». enorsque nous avons lancé notre politique handicap, qui constitue la base de notre action pour la diversité, nous nous sommes employés à mettre en avant l'engagement de l'entreprise et le volontarisme de la direction [plus qu'à] insister sur les obligations légales. [... Cela dit,] ce qui nous a poussé à mettre en place de programmes en faveur des personnes handicapées, c'est le risque de payer des pénalités, voire d'être condamné à payer des amendes ».

(RRH, entreprise française du secteur mutualiste, groupe paritaire, mutualiste et à but non lucratif de protection sociale, plus de 5500 salariés).

Là où la priorisation des objectifs stratégiques et la détermination des publics-cibles de la politique *diversité* reflètent, pour part, le patrimoine de contraintes légales et réglementaires en vigueur, elles ne sont pas moins sensibles au contexte dans lequel évolue l'entreprise et, notamment, à sa culture (voir Schein, 1995 ; Bernoux, 1985 ; Thévenet, 2003 ; Godelier, 2006 ; Cuche, 2010 ; Barmeyer & Chanlat, 2004). Notable jusqu'au début des années 2010, la tendance à la *réduction managériale* de la politique *diversité* en dévoilent la *latéralité* (si ce n'est la *marginalité*) et la faible maturité.

« L'ensemble des clients [entreprises] qui nous sollicitaient pour les accompagner dans la conception et le pilotage de leur politique de diversité avaient une perspective RH. Certaines entreprises, selon leur business model et leur secteur [d'activité], souhaitaient inclure aussi l'aspect marketing ethnique et communication responsable [...] Ce n'est que très récemment, depuis 2010 / 2011 environ, que nos clients nous demandent d'inclure des dimensions relatives à la relation fournisseur ».

(PDG, cabinet de conseil en recrutement et management spécialisé sur la diversité, 50-60 ans, plusieurs dizaines de salariés).

Dans la transformation symbolique d'une contrainte juridique dans une opportunité managériale ne se joue pas un déni du juridique. Et ce, d'autant plus que le droit anti-discriminatoire constituait (et constitue) le fondement de la plupart des programmes *diversité* effectivement mis en œuvre, ce que dévoile, d'ailleurs, la tendance lourde à « privilégier l'obligatoire » dans la mise en œuvre de politiques (réputées pro-actives) de promotion de la diversité... Ainsi la hiérarchisation des objectifs et la sélection des publics-cibles (personnes en situation de handicap, femmes, jeunes et, plus récemment, seniors...) suit-elle de près l'évolution des contraintes légales et réglementaires (Djabi, 2011).

4) Le portage d'une politique *diversité* comme levier de légitimation organisationnelle

A l'aune de la théorie de la construction de la légitimité, Barth (2007a :5) voit dans le management de la diversité « un levier dans une stratégie de légitimation de l'entreprise auprès de ses parties prenantes ».

C'est pourquoi nous formulons la proposition théorique [PT1] selon laquelle le portage d'une politique *diversité* relève *in primis* d'une tentative de légitimation symbolique de l'entreprise où se mêlent considérations éthiques et juridiques (*légitimité morale*, au sens de Suchman, 1995), conformations aux attentes culturelles des parties prenantes (*légitimité cognitive*, au sens de Suchman, 1995) et calculs économiques (*légitimité pragmatique*, au sens de Suchman, 1995).

Dans ce cadre, le lancement de politiques de diversité au sein des grandes entreprises françaises, à l'orée des années 2005/2006, relevait d'une *démarche induite*, destinée à réduire les risques induits par un durcissement de la législation anti-discriminatoire (notamment à l'échelle européenne), tout en portant la marque d'un volontarisme patronal cherchant à (ré)instituer l'entreprise en acteur de la cohésion sociale.

« Lorsque nous avons lancé la Charte de la Diversité et nous avons engagé nos entreprises dans une démarche de diversité, nous souhaitions prendre les devants face au durcissement de la loi et plus encore face au risque de durcissement du contrôle. [...] Si notre engagement en faveur de la diversité s'inscrivait dans une perspective défensive, il ne faisait pas moins échos à nos convictions profondes, [à] notre volonté de contribuer au redressement économique de notre pays et à la cohésion sociale. [...] Nous avons associé une dimension préventive, à un véritable engagement volontariste en faveur de la responsabilisation sociale et sociétale de nos entreprises. [C'est pourquoi] nous avons adopté une démarche de partenariat ouvert avec les pouvoirs public et de coopération active entre entreprises volontaires ».

(Cadre dirigeant Groupe, Directeur *Diversité & Inclusion*, + 60 ans, grand groupe international du secteur de l'énergie, des services et de l'environnement, + 100 000 salariés en France, *pionnier* très investi dans les réseaux patronaux pro-diversité).

Reposant une déclinaison adaptative du droit antidiscriminatoire, la « managérialisation de la loi » (au sens d'Edelman et *al.*, 2001) permettait la déclinaison organisationnelle d'une prescription publique, tout en élargissant la marge de manœuvre interprétative et opérative des dirigeants. Celle-ci touchait notamment à la hiérarchisation des objectifs stratégiques, à la « priorisation des obligations » (selon leur impérativité et « coercitivité », selon le contexte organisationnel-), à l'identification des publics-cibles et des chantiers prioritaires, au choix de la démarche et de l'outillage de mise en œuvre.

Ainsi, l'activisme d'une certaine couche patronale pour promouvoir la diversité ne visait pas à « *estomper ou remplacer la lutte contre les discriminations, bien au contraire, mais à mettre en avant le volontarisme de l'entreprise pour éloigner la perspective de la contrainte.* [...] *Notre engagement était aussi une affaire de convictions* » (Cadre dirigeant Groupe, Directeur *Diversité & Inclusion*, + 60 ans, grand groupe international du secteur de l'énergie, des services et de l'environnement, + 100 000 salariés en France, *pionnier* très investi dans les réseaux patronaux pro-diversité).

La mise en avant du volontarisme patronal, allié à une dynamique de « normalisation » des règles, programmes et procédures encadrant la politique *diversité* des grandes entreprises françaises, a pris le dessus sur une captation institutionnelle de la problématique de la diversité. Malgré les déclarations politiques d'intention (nombreuses au lendemain de la *crise des banlieues*, Le Goaziou & Mucchielli, 2006) et la fondation de la HALDE, le renforcement

des moyens de contrôle (respect de la loi et de la réglementation) et de suivi (politiques engagées par les entreprises) ne semble pas avoir constitué une priorité pour les gouvernements successifs. Et ce, car l'affermissement du droit, la proclamation de l'attachement de l'Etat à la « question de la diversité » (la promotion de l'égalité des chances ayant même instituée en « Grande Cause Nationale 2006 ») et l'engagement des *entrepreneurs-pionniers* semblaient offrir des gages suffisants.

Or, comme nous l'avons souligné, la mise en œuvre de politiques de diversité dans les grands groupes français relevait plus d'une stratégie préventive que d'une démarche autonome, le caractère proactif des politiques de diversité tendant à offusquer dimension défensive (anticipation du risque lié au durcissement du droit et à un renforcement des dispositifs de contrôle et sanction des discriminations dans l'enceinte professionnelle). Prenant les habits du « volontarisme », la démarche *diversité* des *pionniers* était, de fait, teintée de contrainte.

Renvoyant la conduite des *diversity policies* tout à tour à une affaire d'intérêt stratégique (aperçu aux travers du prisme de la « performance de la diversité ») et de responsabilité sociale, la rhétorique *diversité* allait concourir à l'effacement progressif du registre de l'obligatoire dans la communication des entreprises (Bereni, 2011 ; Laufer, 2009). Sa dissémination dans l'enceinte professionnelle (sphères dirigeantes, fonction *RH*, services de communication...) allait contribuer à l'euphémisation (Doytcheva, 2009) de la perspective de la lutte contre les discriminations, voire même à la disparition symbolique du registre de l'égalité, dans le discours des *pionniers* (Bruna et *al.*, 2012, 2013 a,b).

L'emphase autour du volontarisme de l'entreprise peut être appréhendée comme relevant d'une stratégie de *légitimation morale* (au sens de Suchman, 1995) exaltant le « pilier normatif » aux dépends du « pilier régulateur ». Dans une perspective inspirée de Scott (1995), nous qualifions de « pilier normatif » l'ensemble de normes, forgées au travers d'une dynamique professionnelle menée par les *pionniers* rassemblés autour d'organisations professionnelles tels IMS Entreprendre pour la Cité, le Secrétariat Général de la Charte, l'A.N.D.R.H., l'A.F.M.D., F.A.C.E., les Clubs des entreprises labellisées *Egalité* ou *Diversité*...).

Nous désignons « pilier régulateur » le patrimoine d'exigences légales et réglementaires en matière de prévention des discriminations et promotion de l'égalité, qui émanent d'enceintes institutionnellement (partiellement) exogènes à l'entreprise. Ainsi, souligne un ancien DRH :

« nous avons certes des visées économiques, en termes de performance, en mettant en place une politique de Développement Durable [touchant au respect de l'environnement, à...] l'amélioration du

recrutement et du management, [à] l'accès à de nouveaux viviers de candidats et à des niches de clientèle [... mais] notre premier objectif était de nous prémunir de risques, et dans une entreprise [...] de nouvelles obligations et de nouveaux contrôles, avec leur corollaire potentiel de sanctions, c'est un risque ! »

(Cadre dirigeant Groupe et président d'une entité du Groupe, ancien DRH Groupe et ancien DGA en charge des Ressources Humaines, de la Communication et du Développement Durable, grand groupe du secteur chimique, +6000 salariés du Groupe en Europe).

Dans cette perspective, le déploiement de programmes de neutralisation des *process* RH/management (recrutement, gestion des carrières, *team management*) au sein des organisations paraissait relever d'une dynamique de *légitimation morale procédurale* (au sens de Suchman, 1995). L'acceptabilité sociale des pratiques RH d'une organisation semblait ainsi indexée plus sur l'acceptabilité sociale de ses procédures que sur ses pratiques réelles.

Or, la recherche d'une *légitimation morale procédurale* s'avérait d'autant plus stratégique que les dispositifs de contrôle étatiques, à l'époque fort embryonnaires, avaient tendance à évaluer la conformité des procédures au droit, plus que la réalité des pratiques. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que la création de la norme AFNOR présidant au Label « Diversité » certifie des *process* et des procédures plus que des pratiques effectives (Gavand, 2006 ; Peretti, 2007 ; Djabi, 2011).

C'est pourquoi nous formulons la proposition théorique [PT2] selon laquelle la mise en œuvre d'une politique de diversité vise d'abord une *légitimation morale procédurale* (Suchman, 1995) de l'organisation passant principalement par la mise en œuvre de dispositifs de « neutralisation », « objectivation » et « sécurisation » des *process* de recrutement et de management. Et cela, afin d'aligner les règles et les procédures organisationnelles (volet normatif de la *diversity policy*) à la législation française et européenne en matière de lutte contre les discriminations et de réalisation de l'égalité de traitement. Ce n'est que dans un second temps qu'intervient le déploiement de programmes rawlsiens de rétablissement des conditions de l'égalité (actions positives). Pour autant, le portage d'une politique de diversité n'est pas sans relever d'une démarche de *légitimation morale dispositionnelle* (Suchman, 1995). L'organisation justifie la mise en place de dispositifs *diversité* en faisant appel au registre de l'éthique, en se référant à des catégories valorisées d'un point de vue moral.

Cela étant dit, le renouveau du patrimoine normatif, programmatique et processuel d'une organisation en matière de GRH et de management (« neutralisation », « objectivation ») renvoie n'est pas exempt de considérations économiques, telles la recherche d'efficacité et d'efficience par la diversification des équipes et la réduction des risques judiciaires, financiers et réputationnels induits par la non-conformation au droit antidiscriminatoire (voir Bruna,

2011a). De même, le déploiement d'actions positives pro-diversité co-participe, certes, d'une démarche de *légitimation morale dispositionnelle* (au sens de Suchman, 1995). Il relève aussi, tout au moins en partie, d'une démarche de *légitimation pragmatique* (voir Suchman, 1995).

Transposées dans le champ organisationnel grâce à une dynamique professionnelle (dimension normative), les injonctions réglementaires (dimension coercitive) ont, de fait, joué un rôle essentiel dans le portage des politiques *diversité* des entreprises pionnières.

Si l'on mobilise une perspective néo-institutionnaliste, le portage d'une politique *diversité* peut se lire ainsi comme un processus de repositionnement stratégique de l'entreprise et de redéfinition de sa relation à l'égard de ses principales parties prenantes internes (collaborateurs, syndicats...) et externes (clientèle - privée et grands comptes -, autorités publiques, sphère associative, interlocuteurs territoriaux, voire, pour les organisations les plus renommées, médias et opinion publique).

Néanmoins, comme le souligne Imbs (2009), l'analyse des pratiques RSE d'une centaine d'entreprises britanniques menée par Clarke et Gibson-Sweet (1999) révèle que les firmes sont préoccupées plus par le management de leur réputation et de leur légitimité que par la reconnaissance de leur responsabilité éthique.

S'inscrivant dans une dynamique de R.S.E., les politiques de diversité, soulignent Barth et Mahieu (s.d. : 6), « *contribuent à conforter et renouveler la légitimité de l'entreprise. Etre légitime, c'est être le référent sur un sujet donné* ».

Participant d'une dynamique de repositionnement de l'entreprise dans son environnement et de légitimation sociale [PT1], la conduite d'une politique *diversité* viserait tout à la fois à :

- *concrétiser un engagement* afin de satisfaire aux obligations légales et réglementaires et aux contraintes normatives qui enjoignent les organisations à lutter contre les discriminations et à promouvoir l'égalité. Dans ce cadre, la mise en place de programmes de lutte contre les discriminations relèverait d'une dynamique de conformation au système réglementaire (au sens de Scott, 1995) en vigueur. Et cela dans le but de renforcer la *légitimité morale* (Suchman, 1995, Barth, 2007 : 7) ou encore *socio-politique* (Aldrich et Fiol, 1994) de l'organisation [PT2],
- une *réponse à des enjeux économiques* : la diversification des sociétés occidentales constitue une réalité démographique et sociologique indéniable qui traduit le déploiement de logiques endogènes à la modernité. La conduite d'une politique *diversité* peut se configurer comme une réaction à la diversification de l'entreprise, de sa clientèle et de son

environnement. De l'ouverture du vivier du recrutement à la prévention des discriminations dans le recrutement, de la promotion de la diversité dans le cheminement de carrière et dans l'encadrement au marketing ethnique, de la valorisation de la diversité dans la relation-client à l'intégration de préoccupation de diversité dans la relation-fournisseur, la mise en œuvre d'une politique de diversité peut contribuer à la *légitimation pragmatique* de l'organisation (Suchman, 1995 ; Barth, 2007 : 8). Celle-ci « *est le résultat soit de la satisfaction des attentes de l'environnement, soit de l'anticipation des besoins éventuels. [...] Selon la typologie de Suchman (1995), cette forme de légitimité peut être obtenue à travers des échanges avec l'environnement ou de l'influence exercé[e] sur celui-ci* » (Imbs, 2009 : 3). L'acquisition de légitimité au travers des échanges passerait par la satisfaction des attentes de l'environnement tandis que la légitimité attenante à l'influence relèverait de l'intégration des besoins de certaines parties prenantes. C'est pourquoi nous énonçons la proposition théorique [PT3] selon laquelle le déploiement d'une politique de diversité est sensible au contexte dans lequel évolue l'organisation et, notamment, à sa culture d'entreprise (voir Schein, 1995 ; Bernoux, 1985 ; Thévenet, 2003 ; Godelier, 2006 ; Cuche, 2010 [1994] ; Barmeyer & Chanlat, 2004). Ce qui influe sur la formulation du discours stratégique de l'entreprise en matière de diversité (tel qu'il déteint dans sa communication institutionnelle) mais aussi sur le traitement normatif de la problématique de la diversité par l'entreprise (révision/enrichissement du patrimoine de règles, programmes et procédures de l'organisation à l'aune des principes de non-discrimination et de promotion de l'égalité). La mobilisation préférentielle d'un référentiel éthique plutôt qu'économique dans la justification d'une politique de diversité constitue un révélateur de la culture de l'entreprise ;

- un vecteur de conformation discursive de l'entreprise aux attentes culturelles de son environnement. Le renforcement de la *légitimité cognitive* d'une organisation (Suchman, 1995, Barth, 2007 : 8) tiendrait à sa capacité à se conformer aux structures cognitives reconnues par l'environnement extérieur (Suchman, 1995). C'est pourquoi nous énonçons la proposition théorique [PT4] selon laquelle la production de discours pro-diversité peut relever d'une démarche de *légitimation cognitive* de l'organisation (Suchman, 1995, Barth, 2007 : 8). Plus précisément, les engagements discursifs de la direction, la production documentaire en matière de non-discrimination et d'égalité ainsi que les activités communicationnelles, sensibilisatrices et formatives en matière de diversité peuvent constituer des leviers de *légitimation cognitive* par lesquels l'entreprise manifeste la

conformité de ses valeurs aux attentes culturelles de ses parties prenantes internes (salariés, syndicats) et externes (clientèle, médias, opinion publique...). Or, le rapportage *diversité* et, par élargissement, la communication *diversité* peuvent « manifester » et « publiciser » la conformité des valeurs de l'entreprise aux structures cognitives reconnues par l'environnement. C'est pourquoi ils sont susceptibles de contribuer à sa *légitimation cognitive*.

Comme nous l'avons vu, le déploiement en entreprise de programmes anti-discriminations tient d'abord d'une stratégie défensive sise sur une démarche de « managérialisation de la loi », de « normalisation du coercitif » et de *légitimation morale* (au sens de Suchman, 1995).

Néanmoins, souligne Barth (2007 : 8), « *pour être légitime vis-à-vis de ses parties prenantes, l'entreprise doit, en premier lieu (Carroll, 2004) asseoir sa légitimité sur sa performance économique. La première responsabilité de l'entreprise, comme le rappellent avec pragmatisme, les chartes éthiques nord américaines, est de faire du profit* ».

La mise en œuvre de programmes pro-diversité semble ainsi relever d'une logique de *légitimation pragmatique* de l'organisation (Suchman, 1995).

« Dans notre filiale française [filiale d'une multinationale au capital détenu avant tout par des investisseurs états-uniens], l'argument business du diversity management est essentiel. [...] Pour convaincre nos décideurs et nos managers d'investir sur la diversité, il faut qu'on leur démontre qu'elle peut apporter un plus à l'entreprise, stimuler sa performance. [...] Les arguments juridiques sont importants mais pour une entreprise, ils signifient « contraintes nouvelle » ou, à la limite, « risques à éviter ». [Cela invite à développer] une stratégie de défense [...] alors même que] les arguments business and performance [...] peuvent vraiment faire mouche auprès des dirigeants et de nos services financiers ».

(Directrice Associée Diversité et Inclusion, cadre supérieure femme, 40-55 ans, filiale française d'une multinationale états-unienne, secteur alimentaire (production de boissons non-alcoolisées), 2500 – 3000 salariés en France pour la filiale principale).

Comme on l'a vu, la dimension cognitive des institutions renvoie aux « règles qui spécifient quels types d'acteurs peuvent exister, quelles caractéristiques formelles ils doivent posséder, quelles procédures ils peuvent suivre et quelles significations sont associées à leurs actions » (Ruef & Scott, 1998 : 879). Ainsi, la *légitimation cognitive* d'une organisation dépend de sa capacité à mettre en conformité leurs discours et leurs pratiques à la culture dominante au sein de son environnement. Et ce, car, comme le rappelle Buisson (2005 : 155), « *l'organisation doit se conformer aux compréhensions culturelles tacites partagées dans son environnement* ».

Dans ce cadre, la communication institutionnelle en matière de diversité cherche à dévoiler la congruence de la « conduite » de l'organisation au système culturel dominant au sein de son milieu. Sombrant parfois dans la rhétorique auto-promotionnelle, elle épouse la perspective des dirigeants dont elle relaie le discours auprès des parties prenantes internes et externes. La mise en mot d'une politique *diversité* est ainsi appelée à signifier la conformation de l'entreprise aux valeurs et croyances dominantes dans son environnement. C'est pourquoi elle peut être appréhendée comme un levier de *légitimation cognitive* de l'organisation (Suchman, 1995 ; voir aussi Scott 1995). Son déploiement paraît inscrit dans une dynamique d'*isomorphisme mimétique* (au sens de DiMaggio et Powell, 1983).

Le rapportage *diversité* relève, en effet, d'une forme de divulgation réglementée de plus en plus normalisée et formalisée⁴². Et ce, car l'imposition d'un cadrage réglementaire (obligation légale de « rapportage R.S.E », voir Capron et Quairel, 2009) et le déploiement de « dynamiques professionnelles » aboutissent à « normaliser » la rhétorique *diversité* des grandes organisations. D'où une certaine homogénéisation du lexique, du format et du

⁴² Là où la loi N.R.E. et son décret d'application (2002) faisaient obligation aux sociétés cotées de rendre compte de leur action en matière sociale, sociétale et environnementale, les lois Grenelle I (3 août 2009) et II (12 juillet 2010) ont élargi le périmètre d'application de cette « obligation de rapportage » à l'ensemble des grandes entreprises, soient-elles publiques ou privées.

La communication institutionnelle en matière de R.S.E. cherche, ainsi, à rendre compte de l'internalisation dans la stratégie, les objectifs et les pratiques des organisations de préoccupations extra-financières de nature sociale, sociétale et environnementale (Igalens & Joras, 2002), afin de « satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi d'aller au-delà et d'investir d'avantage dans le capital humain et l'environnement » (Commission Européenne, 2001).

Si la généralisation de la divulgation d'informations R.S.E. au sein des organisations est le fait d'obligations légales, il ne demeure pas moins que, comme le soulignent à juste titre Capron et Quairel (2009 : 24), « *même en présence d'une législation assez élaborée, [...] l'obligation de rapportage n'est pas aussi contraignante qu'on peut généralement le penser. Si l'on considère que la RSE s'inscrit dans un contrat social et que l'information a une valeur de bien public, l'entreprise doit rendre des comptes sur ses principaux domaines de responsabilité et dans des formes normalisées contraignantes issues de la réglementation ou d'un dialogue social. Comme dans le cas de la France, les législations qui rendent obligatoire la publication d'un rapport environnemental ou social ne se réfèrent pas à un standard, mais précisent seulement une liste de domaines à couvrir* ».

Comme le fait remarquer l'ORSE (2004), la communication institutionnelle en matière de R.S.E. (et donc de promotion de la diversité, de bonne gouvernance et de développement durable) des grands groupes se concentre dans la réalisation d'un rapport *ad hoc* qui s'avère distinct mais complémentaire au rapport annuel d'activité. Cette régularité ne doit, néanmoins, pas voiler une tendance, plus récentes, à internaliser la problématique R.S.E. dans le rapport annuel d'activité, ainsi qu'à développer une communication continue en matière de R.S.E., et notamment de politique *diversité* et de développement durable (communiqués de presse, articles publiés sur le site institutionnel de l'entreprise...). Ainsi les sites internet offrent-ils une richesse d'articles, textes et communiqués pouvant co-participer d'une même dynamique de divulgation d'informations sociales, sociétales et environnementales des entreprises.

contenu des Rapports annuels d'activités, « bilans sociaux » ou autres rapports R.S.E. / Développement Durable des grandes groupes (voir Point, 2006 ; Terramorsi & Peretti, 2009 ; Bruna et *al.*, 2013). Celle-ci semblait aller de pair, à la fin des années 2000, avec une désarticulation de la politique R.S.E. de ces mêmes entreprises⁴³. Plus généralement, la codification des rapports R.S.E. semble refléter une dynamique professionnelle de standardisation discursive.

Nécessairement balisé, le discours *diversité* ne s'avère pas moins ajusté, dans la structure discursive, les mots employés, les récurrences et les proximités lexicales, à l'histoire et la culture de l'organisation, à son secteur d'activité ou encore à sa taille. Ainsi, les entreprises de culture anglo-saxonne, à fort potentiel de développement international, évoluant dans des secteurs particulièrement concurrentiels, globalisés et/ou à forte valeur ajoutée (SFR, BNP, IBM, Coca-Cola, L'Oréal), tendent à mettre en avant l'argument économique aux dépens de justifications éthico-juridiques perçues comme peu valorisantes pour l'entreprise (rôle passif et non pro-actif) et fragiles (de par l'instabilité juridique et l'hétérogénéité du droit applicable d'une zone géographique à l'autre).

« [Dans notre entreprise], on conçoit la diversité comme un levier de performance ; [...] on l'insère dans notre business case commercial et marketing, dans notre démarche de communication [...] C'est une façon de répondre à la diversité des clients, d'anticiper leurs attentes et d'y répondre [...] Et, en plus, nous sommes un groupe mondial avec une culture internationale ».

(Directrice Associée Diversité et Inclusion, cadre supérieure femme, 40-55 ans, filiale française d'une multinationale états-unienne, secteur alimentaire (production de boissons non-alcoolisées), 2500 – 3000 salariés en France pour la filiale principale).

L'importance de l'argument économique comme moteur des politiques *diversité* et vecteur de leur acceptation de la part de l'encadrement supérieur et intermédiaire n'est pas démentie, lorsque l'on se penche sur le secteur financier :

« Dans notre secteur [bancaire], dans notre monde de financiers, eh bien, il faut parler leur langage si on veut être crédibles, il faut qu'on prouve [avec le concours des chercheurs...] que la diversité est un atout pour la performance. Sinon, ils vont dire : "oui c'est bien ton truc [sur le principe], mais [la politique diversité représente...] un coût dont je ne connais pas le ROI, donc pour le moment je sais que ça va me coûter tant sans que je sache combien ça va me rapporter". [...] L'argument éthique ne suffit pas, il faut

⁴³ S'appuyant sur l'analyse des rapports R.S.E. de l'année 2009 d'un échantillon d'entreprises cotées au CAC40, cette étude relève l'absence de relation entre le niveau de mûrissement de la politique R.S.E. de ces organisations et le niveau de féminisation de leur Conseil d'Administration. Et cela, alors même que la féminisation des organes de gouvernance s'inscrit à la lisière de deux piliers de la R.S.E. : la promotion de la diversité et la réalisation de l'égalité des chances, d'une part, et la refonte de la gouvernance d'entreprise, de l'autre.

toujours qu'on justifie vis-à-vis des financiers [...] et l'argument auquel ils sont plus sensibles, c'est le chiffre d'affaire. »

(Responsable Réseau Mixité, cadre supérieur femme, 40-55 ans, entreprise française du secteur bancaire, + 50 000 salariés en France).

De même, le secteur hôtelier semble particulièrement sensible aux « avantages commerciaux » de la diversité ainsi qu'aux « atouts productifs des équipes diversifiées » :

« Notre politique de diversité a d'abord été dictée par des considérations économiques et par des enjeux managériaux. Des considérations économiques d'abord, car dans notre secteur d'activité, l'hôtellerie, notre clientèle est très diversifiée et hétérogène, en termes de nationalités, de cultures, d'origines ethniques, culturelles, religieuses, d'exigences, de moyens. [...] Et cela] surtout dans un groupe mondial comme le nôtre. [...] La mise en place d'un programme mondial de diversité, décliné et adapté ensuite dans chacune de zones d'activité selon le contexte, [...] visait à] accroître notre attractivité et la qualité de notre relation-client. [...]. L'enjeu était économique : tirer profit des avantages commerciaux de la diversité. [...] En outre], j'ai cherché à expliquer en interne que la diversification de nos équipes non seulement est un état de fait mais peut être une chance pour améliorer la qualité de nos services. [Il s'agissait là de tirer profit des] atouts productifs des équipes diversifiées même si, comme vous le savez, cela pose des problèmes de management ».

(Directrice Diversité Monde, cadre supérieur, femme 50-60 ans, groupe international dans le secteur hôtelier).

Les organisations françaises enracinées dans « culture de service public » semblent, quant à elles, particulièrement sensibles à l'inscription de la politique diversité dans le cadre de leur « mission », et non seulement dans une perspective de performance :

« Nous sommes très attachés à notre culture de service public, à notre mission de service universel dans le domaine des transports. [...] Pour nous la diversité, c'est du quotidien [...] : diversité de nos clients, de nos agents. [...] Ainsi, quand il a fallu présenter au management et aux collaborateurs, nous avons insisté sur le fait que la diversité rentre parfaitement dans notre culture et dans notre mission [...]. C'est nous la diversité, ce n'est pas un effet de mode mais [elle renvoie à] la nature même de notre métier ».

(Directeur Diversité, cadre supérieur homme, plus de 50 ans, grande entreprise française de capital public, secteur des transports).

La hiérarchisation des arguments d'ordre éthico-juridique et pragmatique cache un arbitrage entre les différentes sources (et formes) de légitimation visées par l'organisation au travers de sa politique de diversité.

Ainsi, les « spécificités culturelles » dans la codification normalisée des discours pro-diversité des entreprises sont d'autant plus manifestes lorsqu'on prend en examen leur communication institutionnelle « à flux-tendu ». Et ce, car, bien qu'elle reflète la position officielle de

l'entreprise, elle est nécessairement moins « formalisée » et « aseptisée » de par son caractère continu et impromptu (Bruna, 2012 d).

Comme nous l'induisons des *verbatim* précités, la communication *diversité* s'avère sensible au contexte et à la culture de l'entreprise, jusqu'à influencer sur l'agencement et la priorisation des arguments économiques et éthiques mobilisés pour justifier la politique. Ce qui semble confirmer la proposition théorique [PT3].

Les organisations soucieuses d'accroître leur légitimité au travers des politiques *diversité* tendent à inscrire leurs démarches managériales, tant symboliques que substantives, dans une sorte de cadrage axiologique faisant consensus parmi les parties prenantes internes. Autrement dit, faisant écho à la « culture » de l'entreprise (Schein, 1995 ; Bernoux, 1985 ; Thévenet, 2003 ; Godelier, 2006 ; Cuche, 2010 [1994] ; Barmeyer & Chanlat, 2004).

A l'heure où l'inflation réglementaire et la poly-normativité s'affirment comme les chiffres de la modernité (voir aussi Lazega, 2011a), l'acceptation sociale d'une politique *diversité* est d'autant plus difficile à acquérir que celle-ci concerne une pluralité des parties prenantes, incluant *in fine* chaque collaborateur de l'entreprise (et non ses seuls représentants). Cela invite à emprunter des options stratégiques relativement partagées par les principales parties prenantes *actives* dans le dossier de la diversité. D'où l'importance d'associer, dès les prémices de la démarche, les organisations syndicales, en tant que partenaires indispensables de la conception, de la promotion et de l'évaluation des politiques *diversité* (Djabi, 2011).

Or, la « transformativité » d'une politique de diversité tient à une pluralité de conditions. Dans ce cadre, nous énonçons la proposition théorique [PT5] selon laquelle le caractère transformatif d'une politique *diversité* dépend *in primis* de l'articulation de ses piliers discursifs (engagements déclaratifs, informations, campagnes de communication, formations), normatifs (règles organisationnelles, programmes et procédures en lien avec le traitement, préventif et/ou proactif, de la « question de la diversité ») et praxistiques (pratiques organisationnelles, et notamment managériales, soient-elles prescrites ou émergentes).

C'est pourquoi sa mise en œuvre ne saurait ainsi faire l'économie d'un alliage du *management symbolique* et du *management substantif*. Le premier s'appuie d'abord sur la production de discours et contribuerait à la *légitimation cognitive* de l'organisation, tandis que le second toucherait à une refonte des programmes, procédures et, en partie, pratiques en vigueur dans l'organisation en matière de gestion de la diversité, notamment à l'échelle du management. Il contribue à la légitimation morale et pragmatique de l'entreprise.

En tant que mécanismes organisationnels destinés à favoriser l'identification des collaborateurs à leur organisation, le *management substantif* et le *management symbolique* de l'identité organisationnelle (Ashforth et al., 2001; Cheney, 1983; Cheney & Tompkins, 1987) cherchent à favoriser l'identification des employés à leur entreprise. Ce faisant, ils contribuent *de facto* à sa légitimation. Dans cette perspective, le déploiement de plans d'action en matière de prévention des discriminations et de promotion de la diversité (touchant tant à l'égalité des chances dans le recrutement qu'à l'égalité de traitement dans la gestion de carrière, à l'accessibilité des espaces et des postes qu'au management d'équipe) semble relever d'une forme de *management substantif*. Et ce, car elle vise une refonte profonde des *règles* et des pratiques de l'organisation. Ainsi le *management substantif* contribue-t-il à *matérialiser* l'implication de l'entreprise en faveur de la diversité en contribuant à la fois à l'élaboration de normes, programmes et procédures spécifiques à la diversité et en participant à un renouveau managérial, touchant tant aux *règles* qu'aux pratiques organisationnelles.

Contribuant à la légitimation de l'entreprise dans ses volets moraux et pragmatiques, la mise en œuvre d'un *management substantif* s'avère ainsi complémentaire du déploiement d'un *management symbolique*, destiné à *verbaliser* la conformité de l'entreprise aux valeurs et attentes sociales dominantes. Tous deux contribuent à la *manifestation* d'une politique *transformative* de diversité.

Rappel des principales propositions théoriques formulées

PT1 : le portage d'une politique *diversité* relève d'une tentative de légitimation de l'entreprise où se mêlent considérations éthiques et juridiques (légitimité morale au sens de Suchman, 1995), conformation aux attentes culturelles des parties prenantes (légitimité cognitive au sens de Suchman, 1995) et calculs économiques (légitimité pragmatique, au sens de Suchman, 1995).

PT2 : la mise en œuvre d'une politique de diversité vise d'abord une *légitimation morale procédurale* (Suchman, 1995) de l'organisation passant principalement par la mise en œuvre de dispositifs de « neutralisation », « objectivation » et « sécurisation » des *process* de recrutement et de management. Et cela, afin d'aligner les règles et les procédures organisationnelles (volet normatif de la *diversity policy*) à la législation en matière de lutte contre les discriminations et réalisation de l'égalité de traitement. Ce n'est que dans un second temps qu'intervient le déploiement de programmes rawlsiens de correction des inégalités (actions positives).

Pour autant, le portage d'une politique de diversité n'est pas sans relever d'une démarche de *légitimation morale dispositionnelle* (Suchman, 1995). L'organisation justifie la mise en place de dispositifs *diversité* en faisant appel au registre de l'éthique, en se référant à des catégories valorisées d'un point de vue moral.

PT3 : le déploiement d'une politique de diversité est sensible au contexte dans lequel évolue

l'organisation et, notamment, à sa culture d'entreprise (voir Schein, 1995 ; Bernoux, 1985 ; Thévenet, 2003 ; Godelier, 2006 ; Cuche, 2010 [1994] ; Barmeyer & Chanlat, 2004). Ce qui influe sur la formulation du discours stratégique de l'entreprise en matière de diversité (tel qu'il déteint dans sa communication institutionnelle) mais aussi sur le traitement normatif de la problématique de la diversité par l'entreprise (révision/enrichissement du patrimoine de règles, programmes et procédures de l'organisation à l'aune des principes de non-discrimination et de promotion de l'égalité). La mobilisation préférentielle d'un référentiel éthique plutôt qu'économique dans la justification d'une politique de diversité constitue un révélateur de la culture de l'entreprise.

PT4 : le développement de discours pro-diversité peut relever d'une démarche de *légitimation cognitive* de l'organisation (Suchman, 1995, Barth, 2007 : 8). Plus précisément, les engagements discursifs de la direction, la production documentaire en matière de non-discrimination et d'égalité ainsi que les activités communicationnelles, sensibilisatrices et formatives en matière de diversité peuvent constituer des leviers de *légitimation cognitive* par lesquels l'entreprise manifeste la conformité de ses valeurs aux attentes culturelles de ses parties prenantes internes (salariés, syndicats) et externes (clientèle, médias, opinion publique...). Or, le rapportage *diversité* et, par élargissement, la communication *diversité* peuvent « manifester » et « publiciser » la conformité des valeurs de l'entreprise aux structures cognitives reconnues par l'environnement. C'est pourquoi ils sont susceptibles de contribuer à sa *légitimation cognitive*.

PT5 : le caractère transformatif d'une politique *diversité* dépend *in primis* de l'articulation de ses piliers discursifs (engagements déclaratifs, informations, campagnes de communication, formations), normatifs (règles organisationnelles, programmes et procédures en lien avec le traitement, préventif et/ou proactif, de la « question de la diversité ») et praxistiques (pratiques organisationnelles, et notamment managériales, soient-elles prescrites ou émergentes). C'est pourquoi sa mise en œuvre ne saurait ainsi faire l'économie d'un alliage du *management symbolique* et du *management substantif*. Le premier s'appuie d'abord sur la production de discours et contribuerait à la *légitimation cognitive* de l'organisation, tandis que le second toucherait à une refonte des programmes, procédures et, en partie, pratiques en vigueur dans l'organisation en matière de gestion de la diversité, notamment à l'échelle du management. Il contribue à une *légitimation morale* et *pragmatique* de l'entreprise.

Conclusion

Ce Chapitre a été consacré à l'analyse des enjeux motivationnels ayant poussé, dans la seconde moitié des années 2000, de grandes organisations françaises à investir la thématique de la diversité.

Replaçant notre investigation dans une perspective historique et sociale, nous avons mobilisé la conception néo-institutionnaliste de la légitimité (DiMaggio & Powell, 1983 ; Aldrich et Fiol, 1994 ; Scott, 1995 : Suchman, 1995) pour décrypter quelques-uns des motifs stratégiques ayant poussé de grandes entreprises hexagonales à se doter de *diversity policies*, certes inspirées du modèle américain, mais, néanmoins, adaptées et reconfigurées dans le contexte culturel et sociopolitique français.

En nous appuyant sur la théorie dynamique de la légitimité de Suchman (1995), nous avons proposé d'appréhender le portage d'une politique de diversité en entreprise comme un levier de légitimation morale, pragmatique et cognitive de l'entreprise, où s'entremêleraient des considérations juridico-réglementaires et normatives (légitimité morale), une exigence de conformation aux attentes culturelles des parties prenantes (légitimité cognitive) et des calculs économiques obéissant (légitimité pragmatique).

Puis, nous avons établi un dialogue entre les théories néo-institutionnalistes de la légitimité et des conceptions stratégiques (Ashforth & Gibbs, 1990 ; Ashforth & Johnson, 2001) afin de dévoiler une conditio-phare de « *transformativité* » de la politique de diversité : l'articulation de dimensions discursives, normatives et praxistiques, C'est pourquoi elle est appelée à conjuguer *management symbolique* et *management substantif* (Ashforth & Gibbs, 1990 ; Ashforth & Johnson, 2001).

Bâti à l'interface d'observations empiriques et d'éclairages théorique, le corpus de propositions théoriques formulées servira de fondement à l'élaboration d'hypothèses de recherches inhérentes à la politique de diversité.

Si le lancement d'une politique de diversité peut s'expliquer, pour par, comme une démarche de légitimation de l'entreprise, sa mise en œuvre *effective* demeure nécessairement inscrite dans un jeu d'acteurs multiples, aux positionnements et stratégies divergentes, et dans une dynamique socio-organisationnelle qui, seules pourront en réaliser le caractère transformatif.

C'est pourquoi, après avoir investigué, à l'aune des théories néo-institutionnalistes, les enjeux motivationnels d'une politique de diversité, il s'avère nécessaire de se pencher, à l'aune de l'analyse stratégique crozérienne et des théories reynaudiennes, sur les jeux d'acteurs et les enjeux régulatoires inhérents à son portage. Tel sera l'objet du Chapitre II.

Forme de légitimation recherchée (au sens de Suchman, 1995)	Principale(s) partie(s) prenante(s) concernée(s)	Type de processus isomorphique (au sens de DiMaggio et Powell, 1983).	Objectif recherché	Type de management principalement mobilisé (au sens d'Ashforth et Gibbs, 1990)	Type d'action mise en œuvre par l'organisation
Légitimation morale	Pouvoirs publics et notamment pouvoir judiciaire, organismes représentatifs du personnel, salariés (et, par élargissement, candidats à l'emploi).	Processus de coercition (<i>isomorphisme coercitif</i>)	Accroître l'exemplarité des pratiques de l'entreprise et leur conformité au droit au travers d'une sécurisation des process RH.	Management substantif	Politiques de préventions et lutte contre les discriminations
Légitimation pragmatique	Actionnaires et apporteurs de capitaux	Processus normatif (<i>isomorphisme normatif</i>)	Accroître la performance de l'organisation (efficience à court terme et efficacité à long terme) au travers d'une conformation de l'entreprise aux normes professionnelles dominantes.	Management substantif	Politiques de promotion effective de la diversité (nouveaux <i>process RH</i> , nouvelles procédures d'achat, nouvelle politique à l'égard de la clientèle – <i>marketing et communication de la diversité</i> -, et des fournisseurs.
Légitimation cognitive	Clientèle, autorités de tutelle, opinion publique (parties prenantes externes) et salariés (parties prenantes internes).	Processus mimétique (<i>isomorphisme mimétique</i>).	Accroître la congruence des discours de l'entreprise aux valeurs et croyances dominantes dans son environnement	Management symbolique	Production de discours pro-diversité, inclusion de références à la RSE dans la communication interne et externe de l'organisation, sensibilisation des salariés aux enjeux de la diversité (voir Dobbin, 2009), mise en œuvre d'initiatives de portée superficielle mais fort potentiel médiatique en faveur de la diversité (actions externes).

Figure II.1 : Synthèse d'une lecture néo-institutionnaliste du portage d'une politique de diversité sous le prisme de la légitimité.

Chapitre II :

Les jeux des acteurs et les acteurs dans le jeu :

**Décryptage des jeux stratégiques et des enjeux
régulateurs inhérents au portage d'une
politique de diversité en entreprise,**

à l'aune de

l'Analyse stratégique

et de

la Théorie de la Régulation Sociale

Introduction

Comme on l'a indiqué précédemment, le portage d'une politique de diversité répond à des enjeux motivationnels reductibles, pour part, à une recherche de légitimation de l'organisation. Néanmoins, là où les théories néo-institutionnalistes mobilisées (DiMaggio & Powell, 1983 ; Aldrich & Fiol, 1994 ; Scott, 1995 ; Suchman, 1995) peuvent éclaircir l'éventail de motifs stratégiques pouvant conduire une entreprise à se doter d'une politique *diversité*, elles s'avèrent incapables de décrypter les jeux d'acteurs et les dynamiques socio-organisationnelles entourant sa mise en œuvre organisationnel.

Or, tout comme l'Etat ne saurait être transformé par décret (Crozier, 1979), nulle politique de diversité, se voulant transformative, ne saurait être imposée par décision unilatérale et « autoritaire » de la direction. D'où la nécessité d'interroger le système socio-organisationnel dans lequel s'insère le portage d'une politique ainsi que le jeu d'acteurs entourant sa mise en œuvre. Pour ce faire, il s'avère nécessaire de se pencher sur les fondements de l'analyse stratégique crozérienne et la théorie de la régulation sociale.

Se plaçant au fondement de la sociologie des organisations, l'analyse stratégique de l'action collective (Crozier & Friedberg, 1977) explore la structuration des relations de pouvoir au sein d'un système d'action concret à l'aune des stratégies déployées par des acteurs à la rationalité limitée, située et interprétative (Simon, 1947) dans le but d'améliorer leur structure d'opportunités et de contraintes. Autrement dit, d'enrichir leur panier de ressources, de développer leur pouvoir statutaire et/ou organisationnel et d'accroître leur autonomie.

Ainsi la perspective crozérienne permet-elle de dévoiler la cartographie du pouvoir (et du statut) au sein d'un système d'action concret en élaborant un mappage des acteurs impliqués dans le jeu collectif, à l'aune de leurs « intérêts perçus », de leur positionnement dans la structure d'échange et de leurs stratégies interactionnelles.

S'inscrivant dans le droit fil de l'analyse stratégique, la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (1997) se penche sur les processus d'élaboration et de transformation des *règles du jeu collectif* ainsi que sur les *jeux sur la règle* encadrant toute action sociale.

Appréhendant la règle comme un objet social en soi, à la fois source de concurrence et victime d'instrumentalisations multiples, la perspective reynaudienne offre un cadrage théorique indispensable à la compréhension des processus régulatoires au sein des organisations. Et ce car, faisant de la régulation l'expression de l'action sociale elle-même, et non pas son corollaire, la théorie reynaudienne réévalue la capacité d'initiative des acteurs et restitue à leurs stratégies leur caractère évolutif.

Cela invite à esquisser la cartographie (nécessairement mouvante) des détenteurs du « pouvoir d'initiative » (création, transformation, destruction des règles) ainsi que les évolutions de leurs positionnements et de leurs stratégies.

C'est pourquoi ce Chapitre présentera, de manière succincte, les fondements de l'analyse stratégique, en s'intéressant notamment aux phénomènes de « *résistance au changement* », puis les soubassements de la théorie reynaudienne.

A l'aune de ce cadrage théorique, nous nous pencherons sur le jeu d'acteurs se plaçant au fondement du portage d'une politique de diversité. Ainsi, nous proposeront une cartographie des acteurs-clés (principales parties prenantes internes) concernés par la conduite d'une politique *diversité*. Puis, nous nous pencherons sur les enjeux réglementaires posés par la promotion d'une politique de diversité potentiellement transformative du patrimoine discursif, normatif et praxistique de l'organisation

IV. L'acteur et le système : esquisse stratégique de l'action collective dans le champ organisationnel

Comme nous le verrons, l'analyse stratégique de l'action collective théorisée par Crozier et Friedberg (1977) permet d'explorer les systèmes socio-organisationnels à l'aune du tissu d'interactions sociales liant d'acteurs calculateurs à la rationalité limitée, située et interprétative. (Simon, 1947) en quête de ressources stratégiques.

Se plaçant au cœur du jeu organisationnel, la concurrence pour la conquête et le maintien des ressources-pouvoir (soient-elles de nature économique, sociale, informationnelle, matérielle ou symbolique...) se matérialise dans une articulation complexe de moments compétitifs, coopératifs et conflictuels. Elle structure les relations sociales au sein d'un *système d'action concret*, et notamment les rapports de pouvoir. Visant l'acquisition et/ ou la conservation d'un pouvoir statutaire et/ou organisationnel, elle se matérialise dans une compétition pour la captation du statut, qu'Emmanuel Lazega (2003) qualifiera, dans une perspective néo-structurale, de « concurrence de statut » (voir Chapitre IV de cette Partie).

La mobilisation de la perspective stratégique crozérienne permet de réaliser la cartographie des acteurs-clés au sein d'un système d'action concret. Un tel mappage permet tout à la fois de décrypter les positionnements, les stratégies et les « intérêts perçus » des acteurs et de dévoiler les *règles* du jeu collectif.

Demeure néanmoins la question-phare des mécanismes sociaux présidant à la formulation (et à la négociation) des *règles du jeu collectif*. C'est pourquoi nous mobiliserons, dans un second temps, une perspective inspirée de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (1997) afin de mieux comprendre les *règles du jeu collectif* et les *jeux sur la règle* impliquant les acteurs du système.

Nous insisterons sur l'importance des dynamiques régulatrices au sein de processus socio-organisationnels complexes. Et ce car, comme le regrette Reynaud (1997), la multiplication des parties prenantes conduit souvent à l'anomie par déficit de régulation. La « pléistocratie » (Reynaud, 1997 ; voir Lichtenberger, 2003) pouvant induire un risque anémique, la régulation s'avère indispensable au déploiement de processus complexes, tels ceux induits par l'introduction d'une « nouveauté organisationnelle ».

3. Du système d'action concret au jeu de pouvoir dans les organisations : une esquisse d'analyse stratégique

Dans *L'Acteur et le système*, Crozier et Friedberg (1977) ont montré que tout système humain organisé repose sur des relations de pouvoir tirant leur origine de la captation (le plus souvent partielle et oligopolistique) de ressources « *enjeux de concurrence* » par des acteurs ou des catégories d'acteurs.

Comme le rappellent Babeau et Chanlat (2008 : 203), « *l'argument principal* [développé par l'analyse stratégique...] *est bien connu : les acteurs développent dans l'organisation des stratégies poursuivant leurs intérêts particuliers. La défense des zones de liberté constitue l'une des formes du déploiement du jeu stratégique* ».

Conçue comme un *système d'action concret* « dont la connaissance permet d'identifier les contraintes qui pèsent sur le comportement des acteurs » (Lazega, 1994 : 294), l'entreprise est appréhendée, par l'analyse stratégique, comme un lieu de négociation permanente. Elle repose sur un tissu complexe de relations d'interdépendance, de coopération et de pouvoir liant des acteurs-stratèges aux intérêts potentiellement divergents, voire contradictoires.

Défini comme un ensemble de parties fonctionnement interdépendantes, doté d'un minimum de structuration dont l'existence est garantie par des mécanismes de régulation, un système d'action concret est une entité essentiellement politique. Il est révélé par l'existence d'un réseau d'acteurs mutuellement interdépendants liés par des relations de pouvoir. Il repose sur des *dynamiques négociatoires* impliquant des acteurs stratèges à la rationalité limitée, contingente et interprétative (Simon, 1947, 1991 ; March & Simon, 1958 ; voir aussi Bréchet, 2008).

Manifestation « naturelle » de la coopération humaine selon Friedberg (1993), un rapport de pouvoir est une « *relation et non pas [...] attribut des acteurs* » (Crozier & Friedberg, 1977 : 56). Ainsi, un acteur sera d'autant plus puissant qu'il sera à même de développer un tissu relationnel à même de lui aménager un accès privilégié aux ressources stratégiques et de lui un positionnement avantageux dans le système d'échange.

Si l'on suit Crozier et Friedberg (1977), la détermination du pouvoir d'un acteur dépend de deux facteurs renvoyant à sa dimension situationnelle (la relation de pouvoir est inscrite dans une structure d'opportunités/contraintes qui tient au contexte organisationnel considéré) et relationnelle (il s'agit d'un type d'échange social réciproque mais déséquilibré).

Dans ce cadre, il convient de prêter attention à :

- 1) La stratégie d'un acteur : elle restitue et conditionne sa position et sa « partition » dans le jeu. Elle reflète ses intérêts tout autant que les ressources (informations, savoirs, expertise, statut, légitimité...) qu'il possède et/ou cherche à acquérir afin d'améliorer sa position dans le système. Or, la pertinence des possibilités d'action d'un acteur ou groupement d'acteurs est appréciée de manière partielle et imprécise (rationalité limitée et contextuelle ; étroitesse de la focale d'évaluation) et partielle (instrumentalisation des jugements de pertinence en vue de servir des stratégies de conquête et/ou maintien du pouvoir). Les acteurs étant englués dans une « brume perceptive et évaluative », les jugements de pertinence font ainsi l'objet de manipulations (ou de tentatives de manipulations) destinées à améliorer le positionnement de certains individus dans la négociation. Ainsi, là où les défauts de coordination, d'attention et de contrôle s'avèrent consubstantiels au déploiement de la rationalité dans la marche des organisations (March, 1981), les « ambiguïtés de pertinence » (March, 1978) constituent la source première des tensions, des conflits et finalement des jeux organisationnels. Elles constituent l'enjeu des stratégies des acteurs et le terreau même de la négociation⁴⁴.
- 2) La zone d'autonomie dont dispose chaque acteur au sein du système social : elle dépend de son positionnement dans le système d'action collective et influe sur la prévisibilité de sa conduite à l'égard d'autrui. Plus un acteur sera richement doté en ressources stratégiques dans un système, plus il possédera une position de pouvoir en son sein et bénéficiera d'une marge de manœuvre et d'un espace de liberté importants. Et ce car, le rapport de force bénéficiera à l'acteur qui, possédant un patrimoine de ressources élargi (et donc plus de « monnaies d'échange ») et étant plus libre (moindre

⁴⁴ Remettant en cause les présomptions de logique et de transparence sur lesquels reposent les modèles classiques de la décision, March a montré « *que l'acte peut créer voire précéder la pensée, que le hasard, la chance et des circonstances aléatoires sont constitutifs de tout processus décisionnel et que les interactions entre individus sont accidentelles et non forcément planifiées. Dans ces conditions, souligne Huault, les choix des individus se révèlent paradoxaux et sont sujets à de multiples interprétations. [...] Les processus de décision ne sont pas toujours finalisés et les décideurs disposent rarement d'une vision claire du futur. En outre, les principes d'exhaustivité de l'information, d'optimisation des résultats et d'invariabilité des objectifs se trouvent largement ébranlés. [...] Ainsi, loin de considérer la prise de décision comme un difficile travail technique d'optimisation, dépendant d'orientations préalables et exogènes, et élaborée par une autorité légitime, [March l'a envisagée ...] comme fruit de négociations et de stratégies marquées du sceau de l'ambiguïté* » (Huault, 2009, 2-4).

dépendance relationnelle, moindre contrainte sociale pesant sur lui), pourra imposer à ses partenaires des termes d'échanges favorables à ses intérêts.

C'est pourquoi, pour appréhender le fonctionnement d'un *système d'action concret*, Crozier invite à analyser « *les situations concrètes en termes de stratégie-jeu et de pouvoir-incertitude. [...] Dans un univers de contraintes [...] on ne peut pas agir sans pouvoir. Je définis le pouvoir en terme "relationnel": on n'a pas de pouvoir hors de relations avec autrui, et ce que l'on appelle pouvoir, c'est une relation dans laquelle les "termes de l'échange" vous sont favorables. Il y a donc toujours de la réciprocité dans le pouvoir. [...] Pouvoir-incertitude, ça signifie que dans un ensemble organisé, on a du pouvoir parce que l'on maîtrise une zone d'incertitude* » (Crozier, 1994).

Cherchant à améliorer leur positionnement au sein d'une organisation, les acteurs s'emploient à capter, de manière oligopolistique, des ressources-pouvoir. Les rivalités entre acteurs prennent la forme d'une concurrence pour la captation de plusieurs « sources d'incertitude » définies comme « *des zones où les [...] les règles formelles sont insuffisantes. Ces zones définissent, pour les acteurs, des espaces où, les contraintes étant moins fortes, ils ont une plus large marge de liberté dont ils chercheront à tirer profit* » (Foudriat, 2007).

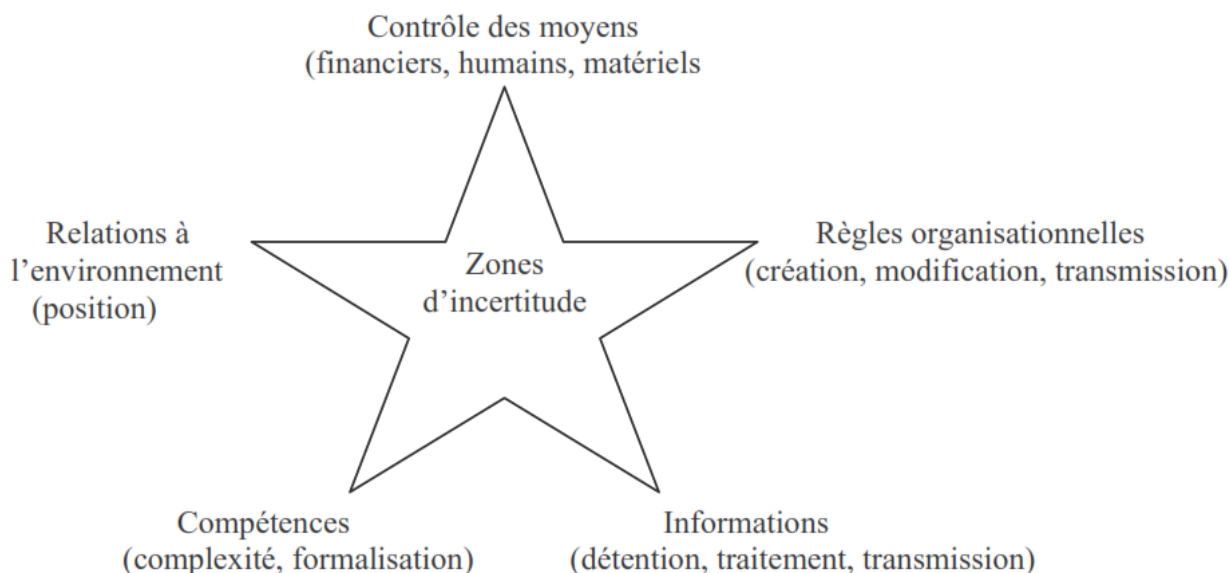
Or, si l'on suit Morin et Delavallée (2003 : 156), il existerait cinq typologies principales de « sources d'incertitude » dont la maîtrise structurerait le jeu des acteurs :

- le contrôle (détention, traitement et transmission) de l'information : cela concerne la connaissance et la maîtrise des mécanismes de circulation intra-organisationnelle de l'information aussi bien que son contenu. La maîtrise partielle et relative des flux informationnels confère à un acteur une centralité dans le système d'action et un pouvoir organisationnel. Le contrôle de l'information stratégique (autrement dit, riche et non-redondante) se construit dans l'intermédiation entre l'extérieur et l'intérieur (la maîtrise des relations avec l'extérieur est une source d'incertitude), mais aussi dans l'intermédiation verticale (hiérarchie) ou horizontale (leader fonctionnel) des flux internes d'information. Si le pouvoir organisationnel s'enracine dans la capacité d'un acteur à influencer sur le contenu (tri et hiérarchisation) et la fluidité des flux informationnels internes et externes, il se construit aussi dans la maîtrise des rythmes de circulation de l'information.
- la maîtrise du savoir : l'acquisition de pouvoir organisationnel tient aussi de la maîtrise d'une connaissance ou d'une spécialisation fonctionnelle indispensable et difficilement substituable. L'expert tire un pouvoir organisationnel de sa connaissance d'enjeux cruciaux pour l'organisation et sa capacité à y apporter des réponses. Bien

que relative, la maîtrise du savoir permet la constitution, dans un segment donné, d'« oligopoles compétentiels » qui sont nourris par la faible substituabilité de leur détenteurs (et les forts coûts transactionnels qui seraient liés à leur remplacement).

- la connaissance et le contrôle des règles : bien que la finalité d'un patrimoine réglementaire soit de restreindre les zones d'incertitude en réglementant le fonctionnement organisationnel, la connaissance et le contrôle des règles constituent, en elles-mêmes, des sources d'incertitude. Et ce, car, des vides normatifs aux conflits de normes, de l'inflation normative à l'hétérogénéité normative et processuelle non-hiérarchisée, la création d'une règle abstraite ne préjuge pas de ses modalités d'application. A la fois moyen de contrôle hiérarchique et protection pour le subordonné, la règle fait l'objet, tant pour son institutionnalisation que pour son interprétation, d'un processus incessant de négociation. La capacité à user de manière informée des règles (tant formelles qu'informelles) régissant le fonctionnement de l'organisation constitue une source de pouvoir pour ses détenteurs.
- le contrôle des moyens : la maîtrise et la gestion des moyens (financiers, humains, matériels, immatériels...) est une ressource-pouvoir.
- le contrôle des relations avec l'extérieur et les composantes de l'organisation : sources d'incertitude par excellence, la possession de liens réguliers avec des composantes périphériques de l'organisation et des organismes extérieurs (et, par élargissement, l'entretien de relations privilégiées avec les parties prenantes) contribue à l'accroissement du pouvoir organisationnel, du prestige et du statut d'un acteur. Occupant un positionnement de « marginal-sécant » (ou de « portier »), l'intermédiaire se configure ainsi comme un *tertius gaudens* au sens de Georg Simmel. Bénéficiant de sa fonction de connecteur de sous-systèmes relationnels déconnectés (autrement dit, séparés par des *trous structuraux*), il « est [à la fois...] une personne qui ajoute de la valeur en étant entre les autres [et...] un entrepreneur couronné de succès [...]. Dans l'amalgame des préférences caractérisant les réseaux sociaux où aucune exigence n'a d'autorité absolue, le tertius négocie les termes qui lui sont favorables. Les trous structuraux forment le contexte de ses stratégies. L'information en est la substance » (Burt, 1995 : 604-605). Acteur-pont, il bénéficie de sa centralité par intermédiation pour négocier un accès facilité aux ressources-pouvoir.

Les cinq catégories de pouvoir



D'après Morin et Delavallée, 2003 : 156.

Les cinq catégories de pouvoir selon l'analyse stratégique

Ainsi, si l'on suit Crozier (1971 :147), on peut considérer que « *au sein [...] de tout ensemble organisé [...] le pouvoir de chacun des membres sur le reste de l'ensemble dépend du contrôle qu'il exerce sur une source d'incertitude plus ou moins pertinente pour la survie ou le maintien du système* ».

Dans le champ organisationnel, il est néanmoins fréquent de constater l'existence de zones d'incertitudes mixtes, nées de la confluence de deux sources d'incertitude différentes, mais faisant l'objet d'une maîtrise partielle de la part des mêmes acteurs. Il en est ainsi, par exemple, de la connaissance des règles de recrutement ou de management de carrière qui assoit le pouvoir du manager à la fois sur des critères de connaissance réglementaire (maîtrise des principes managériaux et des procédures légitimées dans l'organisation) et sur des critères d'expertise (maîtrise du savoir technique – pour le responsable opérationnel – et de connaissance RH - pour le RRH -...).

Le pouvoir du manager naît, en l'occurrence, d'un positionnement dans l'organisation le mettant à l'interface du champ celui du savoir et celui du réglementaire, ce qui lui permet de maîtriser, partiellement et localement, deux sources d'incertitude : le savoir technique et la connaissance des règles.

Ainsi, en matière de recrutement, un manager sera d'autant plus puissant et influant qu'il connaîtra le fond (savoir) et la forme (règles, procédures). Ce qui lui permettra d'influer, à la fois, sur la constitution de la grille de compétences (le manager doit posséder la *compétence de juger des compétences* d'autrui) et sur la manière de la mobiliser (connaissance des règles et processus).

Essentiellement politique, en ce qu'il repose sur des mécanismes fondés sur la négociation liant des acteurs stratégiques fonctionnellement et structurellement interdépendants, le système, rappellent Crozier et Friedberg (1977 : 243), est un « *ensemble dont toutes les parties sont interdépendantes, qui possède donc un minimum de structuration, ce qui le distingue d'un simple agrégat et qui dispose, en même temps, de mécanismes qui maintiennent cette structuration et qu'on appellera mécanismes de régulation* ».

Rassemblant une pluralité d'acteurs aux positionnements, intérêts et stratégies différenciés, un *système d'action concret* repose sur un mécanisme de jeu relativement stable et structuré. Les interactions sociales y sont régulées par un patrimoine de règles, formelles et informelles, par lesquelles les acteurs gèrent leurs dépendances mutuelles (Friedberg, 1993).

A la fois contraintes à l'action sociale et zones d'incertitudes dont la maîtrise peut être source de pouvoir, les règles servent de fondement à la régulation sociale ; elles structurent les relations entre acteurs aux stratégies et intérêts divergents. Ainsi leur évolution constitue-t-elle un bouleversement du cadre cognitif et, plus fondamentalement, du patrimoine réglementaire régissant le jeu collectif. C'est pourquoi le changement de règles, normes, valeurs et, conséquemment, de pratiques cristallise les tensions au sein des organisations. Il polarise le conflit, selon qu'il soit perçu par les acteurs comme une opportunité ou un risque.

4. Le changement comme opportunité ou risque : « engouement pour le changement » et « résistance de la crainte »

Interroger sous le prisme de l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) l'apparition de phénomènes d'« *engouements pour le changement* » ou de « *résistances de la crainte* »⁴⁵ à l'encontre des changements organisationnels invite à appréhender le phénomène organisationnel à l'aune des relations de pouvoir.

Ainsi, l'engouement pour le changement décrit le positionnement stratégique d'acteurs le percevant comme une opportunité d'amélioration de leur position dans le système d'action concret ou, ce qui revient au même, de dégradation de celle de leurs « concurrents ». Dans cette perspective, les acteurs qui, à un moment donné du processus, décident d'investir le changement répondent à des considérations stratégiques qui ne disent rien *in abstracto* de leur *aptitude au changement* mais reflètent leur perception de leur intérêt personnel. Pour un individu, appréhender le changement comme une opportunité signifie le percevoir comme un vecteur potentiel d'amélioration de sa structure d'opportunités/contraintes, comme un levier d'accroissement de sa marge d'autonomie et de son pouvoir statutaire et/ou organisationnel.

En miroir, la « résistance au changement » donne à voir un phénomène rationnel traduisant les intérêts stratégiques d'acteurs percevant le changement comme un risque de dégradation de leur situation. Ainsi, la résistance organisationnelle relève moins de la mauvaise foi individuelle ou d'une inappétence culturelle (ou catégorielle) à la nouveauté que d'une réaction sociale à l'égard d'un processus orienté vers la transformation, plus ou moins substantielle et profonde, des règles et pratiques en vigueur. Elle constitue une réaction raisonnable (au sens de Boudon, 1993) à l'encontre d'un « *changement conçu en dehors d'eux* [des acteurs] *et visant avant tout à rationaliser leurs comportements, c'est-à-dire les rendre plus prévisibles en supprimant leurs sources d'incertitude* » (Crozier & Friedberg, 1977 : 29-30).

⁴⁵ Nous proposons les notions d'« *engouement pour le changement* », de « *résistance de la crainte* », de « *résistance par transfert* » et de « *résistance par capillarité* » pour désigner, de manière imagée, les principales conduites à l'égard du changement observées au sein des organisations. Ces dénominations visent à caractériser de manière intuitive des phénomènes que nous allons décrire dans cette section théorique, considérer dans l'élaboration de notre modèle (le portage d'une politique *diversité* comme processus de changement organisationnel) et tester dans notre étude empirique (la conduite de la politique *diversité* de La Poste comme dynamique -inaccomplie- de changement organisationnel).

Ainsi, le changement redéfinit le patrimoine réglementaire et normatif de l'organisation, redécoupe les fonctions et les attributions des acteurs, modifie les procédures et les pratiques. Cela faisant, il altère la répartition des ressources stratégiques et le partage du pouvoir statutaire et organisationnel. Ainsi, soulignent Crozier & Friedberg (1977 : 334) : *« les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement »*.

Réaction rationnelle à une transformation potentielle de l'ordre établi, la résistance au changement repose ainsi sur une logique de la crainte : de déperdition du pouvoir - statutaire ou organisationnel - (Crozier & Friedberg, 1977), de déclassement organisationnel, de dépossession des ressources stratégiques.

Appréhendé comme vecteur de déstabilisation des équilibres organisationnels, le changement devient synonyme de nouvelle répartition du pouvoir. Or, rappellent Crozier & Friedberg (1977 : 24), *« ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs »*. Ainsi la résistance au changement traduit-elle la réaction d'un individu (et non seulement des groupes comme chez Mintzberg, 1977) à l'encontre d'un processus pouvant redistribuer les cartes du jeu organisationnel et, cela faisant, restreindre sa marge de liberté, limiter son pouvoir et altérer ses comportements routiniers. Dans ce cadre, la résistance organisationnelle constitue une stratégie rationnelle destinée à conserver la marge de manœuvre des acteurs, leur autonomie relative et leur pouvoir.

Si le changement suscite des résistances négatives c'est qu'il remet en cause des règles du jeu organisationnel codifiées et redistribue les clefs du pouvoir entre les acteurs du système, sur la base de critères nouveaux et, parfois, non endossés par méconnaissance ou intérêt.

Dans un système social où il ne peut y avoir de structure sans pouvoir ni pouvoir sans structure, la conduite du changement repose sur un processus d'apprentissage collectif. Ainsi les phénomènes d'« engouement » ou de « résistance » au changement au sein des organisations n'ont-ils rien d'aléatoire en ce qu'ils relèvent d'attitudes stratégiques par lesquelles les acteurs cherchent à améliorer (ou, *a minima*, maintenir) leur structure d'opportunités et de contraintes. Et ce, car des évolutions réglementaires/normatives (et donc processuelles et opérationnelles) peuvent induire des repositionnements systémiques et des redistributions du ressources-clefs.

De même, « *la résistance au changement organisationnel* » traduit le plus souvent la crainte d'entamer son pouvoir statutaire et/ou organisationnel ou de voir ses « rivaux » l'accroître, ce qui, dans un jeu à somme nulle, revient au même. Le développement de « résistances de la crainte » n'a ainsi rien d'irrationnel et tout de stratégique, bien que, du fait de la rationalité limitée, située et interprétative des acteurs et des biais perceptifs et représentatifs empêchant une parfaite cognition des situations sociales et des rapports de force, les stratégies des acteurs s'avèrent intrinsèquement sous-optimales.

Là où une dynamique de changement organisationnel ne peut voir le jour que si elle bénéficie du soutien et du patronage des dirigeants de l'entreprise (Kanter 1983 ; Pettigrew, 1985), nulle organisation ne saurait être changée par décret. Ainsi, à côté du soutien actif de leaders-visionnaires (dirigeants) et de la mise en place de leaders instrumentaux ou fonctionnels (Nadler & Tushman, 1994), la conduite de changement organisationnel nécessite de l'investissement du corps managérial (Kotter, 1996) et de l'encadrement intermédiaire (Floyd & Woolgridge 2000) qui en sont le plus souvent les acteurs et les bénéficiaires finaux (Lewin, 1947). Or, soulignent-ils : « *les destinataires du changement représentent l'ensemble des individus qui doit adopter le changement et s'y adapter [...]. Ces destinataires apparaissent, dans la littérature sur le changement organisationnel, comme la source première de résistances* » (Moss Kanter et al., 1992 : 379-380).

L'émergence de « *résistances par transfert* » traduit un phénomène social par lequel certains acteurs se font les porte-voix des contestations d'autres catégories (notamment les cadres ou les managers pour le compte de leurs subordonnés). Elle reflète un processus de « *transfert de risque* » par lequel la crainte de déclassement (ou d'affaiblissement) organisationnel d'un groupe de collaborateurs est reportée (ou est répercutée) sur une autre catégorie de collaborateurs qui l'endosse et la fait sienne par adhésion ou par intérêt.

Un tel « *transfert de crainte* » est d'autant plus intéressant qu'il donne à voir la nature interactionnelle du jeu social et son enracinement dans un tissu d'interdépendances multiples. Aussi les phénomènes de « *résistance au changement* » de l'encadrement intermédiaire peuvent-ils traduire, tour à tour, une inquiétude positionnelle de la hiérarchie (crainte de déperdition de pouvoir statutaire et/ou organisationnel), une appréhension identitaire (crainte d'un déclassement relatif, dévaluation de leur « identité pour les autres », voire même fragilisation de leur « identité pour soi » au sens de Dubar, 1991) et une « *résistance par transfert* ». Et ce, car la fragilisation positionnelle des subordonnés peut induire un risque de déclassement statutaire de la hiérarchie et une déperdition de son pouvoir organisationnel.

Ainsi, la « *résistance organisationnelle par transfert* » traduit un phénomène de transfert d'un groupe social directement touché par le changement à une autre catégorie d'acteurs seulement indirectement affectée par celui-ci. Ce processus social peut prendre deux formes spécifiques :

1. les « *résistances par contagion* » qui caractérisent des phénomènes sociaux par lesquels la résistance organisationnelle d'un groupe social spécifique se diffuse horizontalement selon un « mouvement homophilique », jouant notamment des proximités statutaires entre acteurs. Cela explique notamment les dynamiques de « contagion » de contestations locales (géographique) ou sectorielles à l'ensemble d'une communauté professionnelle (résistances corporatistes);
2. les « *résistances par capillarité* » qui traduisent la remontée de la contestation organisationnelle tout au long de la ligne hiérarchique. C'est notamment le cas de l'adossement par des cadres supérieurs de résistances organisationnelles émanant de leurs subordonnés. Destinée à perpétuer le *statu quo*, la résistance de la base peut être relayée par des franges de l'encadrement au nom d'un principe supposé d'efficacité.

A la manière d'un processus de capillarité, la remontée hiérarchique (*bottom-up*) de formes, plus ou moins explicites, de résistance organisationnelle et leur adossement par une partie de la hiérarchie marque un phénomène extrêmement intéressant (et fréquent dans la marche des systèmes organisés) de « *résistance de transfert* ». Celle-ci décrit un processus par lequel l'autorité hiérarchique (pouvoir statutaire) légitime les résistances au changement de ses subordonnés, afin de les préserver dans une position de dépendance et renforcer leur loyauté.

Dans cette « *capillarité de la crainte* » se noue un pacte stratégique entre un pouvoir statutaire (en quête de légitimation ascendante) et des micro-pouvoirs organisationnels par lequel la contestation de prescriptions ou impositions de la direction sert de soudure à une alliance censée perpétuer l'ordre établi et son architecture normative et processuelle. De plus, il n'est pas rare que se produisent des phénomènes d'anticipation rationnelle des résistances de terrain (censées émaner des cadres intermédiaires) par lesquels les supérieurs hiérarchiques développent des stratégies oppositives au changement avant même que la contestation ne soit remontée jusqu'à eux. Ainsi, les « *résistances de transfert* » traduisent bien une volonté de la hiérarchie de perpétuer leur pouvoir statutaire et organisationnel.

V. Des jeux sur la règle aux frictions sur les pratiques : une esquisse théorique des processus régulatoires à l'aune de la théorie reynaudienne

Comme on l'a vu précédemment, l'analyse stratégique de l'action collective (Crozier & Friedberg, 1977) permet d'interroger les relations de pouvoir au sein d'un système d'action concret en prenant en examen les stratégies d'acteurs à la rationalité limitée et contextuelle. Celles-ci visent à améliorer leur structure d'opportunité et de contrainte en captant les ressources-clés dans le but d'accroître (ou, du moins, maintenir) leur pouvoir (statutaire et/ou organisationnel) et leur marge d'autonomie.

S'inscrivant dans le droit fil de l'analyse stratégique crozérienne, la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud se penche, plus précisément, sur les *règles du jeu collectif* et sur les *jeux sur la règle* développés par les acteurs afin d'améliorer leur bagage en ressources stratégiques et leur position dans le système d'échange.

Adoptant une perspective dynamique, la théorie reynaudienne interroge la règle comme objet de conflit et de concurrence entre acteurs tant en ce qui concerne son élaboration, son maintien ou son remplacement qu'en ce qui touche à son interprétation et à son application. Prenant en examen les mécanismes collectifs tant d'élaboration ou de transformation que de manipulation et d'instrumentalisation de la règle, Reynaud (1997) propose une contribution majeure à l'exploration des processus sociaux régulatoires. Ce faisant, il donne des clés analytiques et interprétatives indispensables à la compréhension du positionnement des acteurs à l'égard d'un changement des règles et, plus globalement, des paradigmes de l'action organisationnelle. En outre, la théorie de la régulation sociale restitue au « *rapport au changement* » un caractère dynamique. Ainsi les stratégies développées par les acteurs pour y faire face évoluent-elles en fonction des perceptions et représentations (de fait, partielles et orientées) des transformations de l'environnement exogène et plus encore du système organisationnel. D'où une relative compatibilité entre la perspective reynaudienne et les soubassements théoriques du néo-institutionnalisme (Klarsfeld & Delpuech, 2008).

La théorie de la régulation sociale éclaire les processus sociaux entourant l'élaboration et la transformation des *règles du jeu* dans la sphère organisationnelle ainsi que les *jeux sur la règle* se plaçant au fondement de l'action collective. Elle se penche sur la régulation sociale, perçue comme une dynamique négociatoire impliquant une pluralité d'acteurs (ou de parties prenantes, au sens de Freeman, 1984) aux intérêts et stratégies divergents, destinée à édifier les *règles du jeu collectif*.

Interroger le rapport à la règle dans le champ de l'entreprise invite ainsi à investiguer tout autant les *règles du jeu*, régissant le tissu d'interactions entre acteurs, que les *jeux sur la règle*, par lesquels les acteurs cherchent à influencer, manipuler, voire instrumentaliser, les règles afin de servir leurs propres intérêts. Autrement dit, pour accroître, ou *a minima*, préserver leur pouvoir, leur statut et leur autonomie.

C'est pourquoi une évocation succincte et ciblée de la théorie reynaudienne s'avère particulièrement utile à l'intelligibilité des processus sociaux (*in primis* régulateurs) entourant le portage d'une politique de diversité en entreprise.

Cette dernière sera appréhendée, d'une part, dans ses volets réglementaires et normatifs (et, en voie de conséquence, dans ses déclinaisons programmatiques et procédurales) et, de l'autre, dans sa dimension pratique (écart des pratiques à la règle ; co-présence de pratiques prévues et prescrites, dérivant d'une application négociée de la règle, et de pratiques autonomes persistant ou émergeant de manière autonome).

4. Des trois formes idéal-typiques de régulation (de contrôle, autonome, conjointe) aux jeux sur la règle

La théorie de la régulation sociale formulée par Jean-Daniel Reynaud (1997) s'inscrit dans une filiation critique de l'analyse stratégique crozérienne dont elle reprend les hypothèses sur l'acteur (utilitarisme, rationalité limitée, située et interprétative, rejet du déterminisme social) et le système (lieu d'échanges sociaux où se déploient des stratégies divergentes orientées vers l'acquisition de ressources, de statut et de pouvoir).

Là où la perspective crozérienne insiste sur la relative stabilité et prévisibilité des stratégies d'acteurs, l'approche reynaudienne s'intéresse, quant à elle, aux processus sociaux d'émergence, cristallisation et dissémination normative ainsi qu'aux dynamiques régulateurs se déployant dans un système d'action concret. Plus précisément, elle fait des *règles du jeu* et des *jeux sur la règle* l'objet premier de son investigation. Mis en relief par de nombreux auteurs (dont Linhart, 1978 ; Leplat et Hoc, 1983 ; Reynaud, 1988, 1995, 1997 ; Terssac (de), 1992 ; Leplat, 1997), le décalage entre la tâche prescrite et la tâche réalisée, autrement dit entre le cahier des charges et son produit, a, en effet, dévoilé la présence au sein des organisations d'un jeu incessant autour de la règle auquel se prêtent les acteurs, sous des formes, selon des stratégies et avec des intensités variables.

La théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997, 1995) définit le patrimoine normatif d'une organisation comme le produit de la rencontre de groupes aux valeurs, croyances et intérêts antagonistes, ou du moins divergents. Elle appréhende les règles dans leur dualité de contraintes s'imposant aux individus et d'outils qu'ils développent, manipulent, instrumentalisent et transgressent : *« les règles sont propres à la vie sociale, mais elles sont d'origine collective, elles tirent leur caractère contraignant du fait qu'elles sont les conditions d'une collectivité »* (Reynaud, 1997 : 96).

Adoptant une perspective contextuelle, situationnelle et relativiste, la théorie de la régulation sociale conçoit les règles - légitimes à un moment donné - au sein d'une organisation comme un construit social, reflétant l'état d'un rapport de force entre groupes rivaux engagés dans des activités de régulation. Et ce car, les systèmes sociaux ne sauraient *« se réduire [ni] à une combinaison d'intérêts individuels »* ni à *« l'expression d'un comportement assujéti au déterminisme ou au seul poids des normes sociales »* (Bréchet, 2008, vers. électronique). Et Bréchet(2008) de poursuivre : *« la contribution à l'existence et à la transformation des règles, à la régulation, n'est pas une conséquence secondaire de l'action sociale ; elle est liée à la définition même de la rationalité [...]. C'est dans l'action, qui est aussi interaction, que se créent et se transforment les règles »* (Bréchet, 2008, vers. électronique).

Définie comme le processus social de formation, diffusion et transformation des règles légitimes au sein d'un système social (Reynaud, 1995 : 247), la régulation devient ainsi un enjeu social *in se* (Reynaud, 1989 : 20). Et ce, car *« [lorsque] l'acteur cherche à justifier auprès d'autrui les principes ou maximes qui fondent ses actions, [il postule et réclame...] que ceux-ci aient une valeur, si ce n'est universelle, du moins généralisable. En cherchant à en faire des règles acceptables et légitimes, l'acteur contribue [ainsi] à la formation et la transformation des règles, à la régulation qui naît des interactions entre les acteurs »* (Reynaud, 1997, XV).

Les *règles du jeu* se construisent dans le jeu : c'est dans l'interaction qu'émergent, se diffusent, s'interprètent et se transforment les règles servant de soubassement à l'action individuelle et collective. Ainsi, conclut Bréchet (2008, vers. électronique), *« l'échange social, par les apprentissages qu'il recouvre, crée les règles de l'échange et participe de l'instauration de la confiance nécessaire à l'échange qui s'inscrit dans la durée. [...] La régulation est une caractéristique très générale de l'action sociale, elle prend sa source dans le message normatif qu'émet toute action sociale, dans l'offre d'engagement et de réciprocité que comporte toute interaction qui cherche à s'établir »*.

Constatant la coexistence dans tout système social de règles explicites (officielles) et implicites (officieuses) possédant des sources différentes, Reynaud (1995, 1997) distingue, de manière idéal-typique, trois formes de régulation sociale pouvant se déployer au sein des organisations, la troisième résultant d'une négociation entre les deux premières :

- *La régulation de contrôle* : reposant sur l'empire de la règle formelle, elle se fonde sur l'imposition de prescriptions et normes officielles par la direction, selon une dynamique de type *top-down*. Elle cherche à imposer un contrôle social par la conformation des acteurs au prescrit, à pérenniser et à sécuriser l'espace normatif et à lutter contre toute forme de transgression sociale. Pour ce faire, elle mobilise des appareils institutionnels dotés d'une force officielle, impérative et coercitive (régime de contrôle social hiérarchique) pouvant prendre la forme de « sanctions organisées » (au sens de Durkheim 1981 [1894], voir aussi Ogien, 1990) et/ou des systèmes plus informels reposant sur une forme de pression sociale latérale (au sens de Lazega et Lebeaux, 1995) qui, au travers de réprobations et de « sanctions diffuses » (au sens de Durkheim 1981 [1894], voir aussi Ogien, 1990), poussent les acteurs à se conformer aux règles dominantes et châtient la déviance.
- *La régulation autonome* : reposant sur un patrimoine de règles informelles, elle constitue un mode de régulation endogène émanant des acteurs eux-mêmes selon une dynamique *bottom-up* de formation, dissémination et évolution réglementaire. Loin d'aboutir à l'anarchie ou à l'anomie, elle offre un mécanisme alternatif de régulation reposant sur une auto-organisation du collectif de travail lui assurant une forme d'autonomie à l'égard des prescriptions extérieures. Elle se fonde sur la constitution d'un patrimoine normatif, ou plus précisément, d'un référentiel normatif, autonome, la règle renvoyant plus à une référence, à un étalon, par rapport auquel s'apprécie l'action, qu'à la rigidité contraignante de l'obligation. Substrat de l'identité collective d'un groupe social, les règles autonomes dont il se dote ne se limitent pas à combler les interstices ou les défaillances de la régulation de contrôle mais constituent bien une régulation alternative sur les modes de socialisation et de coopération entre collègues, les rapports à l'autorité, les relations à l'extérieur, l'adoption de mécanismes de production ainsi que de standards de qualité et de quantité, les mécanismes informels d'échange de l'information et des connaissances. Ainsi, souligne Reynaud (1988 : 10), « *la régulation autonome n'est pas officieuse ou informelle en ce sens qu'elle serait spontanée ou l'expression simple des convictions communes d'un groupe [... car] c'est*

une régulation, souvent très élaborée, qui est enseignée aux nouveaux venus et en partie imposée à ceux qui voudraient s'en écarter. Elle peut être imposée à un groupe par une minorité culturellement ou économiquement stratégique. Elle est donc bien la construction, avec ce que cela comporte de contrainte et d'apprentissage, d'un ensemble de normes sociales ». Mode de régulation endogène, elle se caractérise par une recherche d'autonomie qui tend à concilier le souci des salariés de satisfaire aux intérêts de l'entreprise - tels qu'ils les perçoivent – et la réalisation de leurs propres objectifs. Ainsi n'est-elle pas *in se* antinomique à la logique de l'efficacité (logique économique) ni exempte de relations d'autorité ou de formes de *contrôle social latéral* (au sens de Lazega & Lebeaux, 1995) comme le révèlent notamment les études de Lazega (2000, 2001) sur les collégialités *bottom-up* dans les cabinets d'avocats états-uniens.

- *La régulation conjointe* : fruit d'un compromis entre *régulation de contrôle* et *régulation autonome* à un instant donné de la vie de l'entreprise, elle est le « *produit d'une négociation explicite ou implicite et s'inscrit dans un accord [entre les différentes parties en jeu]* » (Reynaud, 1995 : 249), elle est le reflet du contingent - d'un équilibre éphémère du rapport de force. Elle consiste dans l'élaboration de règles s'avérant convenables tant à la direction qu'aux salariés. Sorte de synthèse dialectique, elle s'affirme, de par sa nature, situationnelle, précaire et relative à un rapport de force et à un contexte social donné. Fruit d'un compromis entre règle prescrite et règles informelles du groupe, « système officiel » de la hiérarchie et « système indulgent » des collaborateurs, elle est le produit d'une négociation sociale visant à consacrer la pratique réelle en règle effective. Le travail réel résulte d'un compromis entre la régulation de contrôle et la régulation autonome (Reynaud, 1995 : 165), les prescriptions formelles et les « écarts traditionnels à la norme ».

A l'encontre des tentations simplistes, Reynaud refuse de réduire la régulation autonome à la lutte acharnée, et quelque peu prométhéenne, des exécutants contre la direction, à une sorte de résistance du collaborateur à l'égard de l'aliénation – voire même de réification - dont serait porteur le travail salarié (Marx, 2009 [1867] ; Lukacs, 1960), à la confrontation systématique des intérêts des salariés à ceux de l'entreprise.

De même, il dénie à la régulation de contrôle le monopole de l'efficacité régulatoire, y compris en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. Et ce, car il reconnaît à la transgression ordinaire la faculté d'améliorer la marche des organisations. La déviance ordinaire peut être ainsi une réponse rationnelle - et de ce fait, parfaitement intelligible et parfois nécessaire - aux contraintes et aux injonctions contradictoires, ou du moins inapplicables, de la hiérarchie. La déviance peut s'avérer à la fois un mécanisme de protection à l'égard d'un régime de contrôle aux relents myopes et liberticides, et un vecteur d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, par la résolution dialectique de conflits de normes.

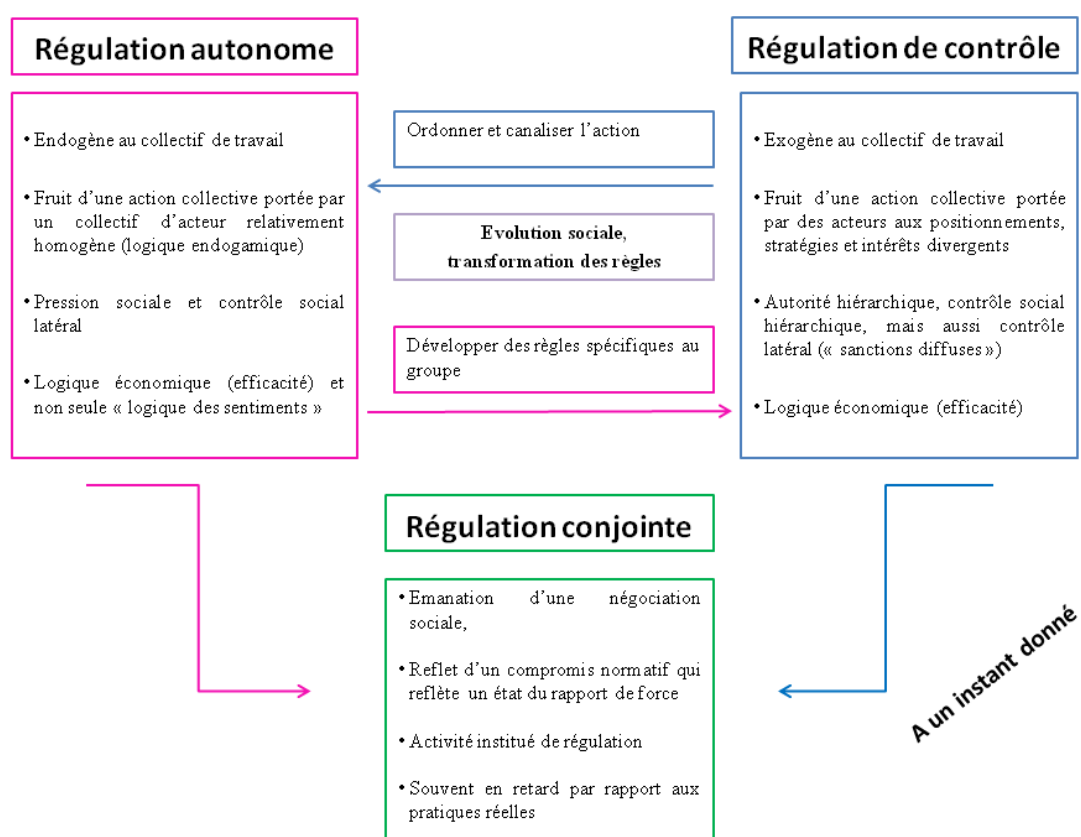


Figure II.2 : La régulation conjointe selon Jean-Daniel Reynaud, compromis fragile entre régulation de contrôle et régulation autonome (Sources : Babeau et Chanlat, 2008 : 208, Alter, 2006 : 123).

Reynaud (1988 : 6-7) invite ainsi à dépasser l'antagonisme entre la « logique de l'efficacité », de matrice purement technique - qui mesure l'adéquation des moyens aux fins - ou la « logique du coût d'inspiration économique » - censée correspondre à l'organisation formelle - et la « logique des sentiments » (d'estampille sociale, car « profondément enracinée dans les sentiments et l'affectivité ») censée se rapporter à l'univers de l'informel (Roethlisberger & Dickson, 1939).

Il démontre, en effet, que : « *le fonctionnement informel de l'organisation ne peut être réduit à une série d'arrangements entre acteurs indépendants de toute contrainte d'efficacité, qu'il représente aussi une capacité collective à participer de manière spécifique aux objectifs de l'organisation formelle* » (Alter, 2006 : 121).

Accouchant de compromis par essence instables et précaires, les dynamiques régulatrices reposent tant sur des négociations officielles (impliquant par exemple les partenaires sociaux) que sur un tissu complexe de négociations souterraines prenant la forme de jeux autour de la règle. L'instrumentalisation de la règle par chaque partie constitue un autre levier de la négociation. Ainsi, se cristallisant à la frontière des normes imposées et des transactions informelles entre acteurs, la négociation s'affirme, chez Reynaud comme le processus régulateur par excellence.

En tant que reflet contextuel et situationnel d'un compromis temporaire entre acteurs aux valeurs et intérêts divergents, la règle s'avère un construit social qui se donne à voir dans sa précarité et sa mobilité. Jamais figée, la règle pratiquée évolue continuellement. . « *Toujours les frontières qui la définissent se déplacent, au gré des influences cumulées ou antagonistes des régulations externes (de contrôle) et internes (autonomes)* » (Babeau & Chanlat, 2008 : 209). C'est par des glissements successifs que de la déviance se transmue en règle.

La théorie de la régulation sociale offre une conciliation originale de la sociologie du travail, dont l'objet principal est d'analyser la nature et les formes de division sociale, et la sociologie crozérienne (Crozier & Friedberg, 1977) se focalisant sur le décryptage des jeux stratégiques des acteurs au sein des organisations.

Se plaçant dans une filiation hégélienne, Weber (1995 [1922]) conditionnait déjà l'exercice du pouvoir à l'acceptation sociale d'une domination comme relation légitime aux yeux des acteurs concernés. Nulle autorité ne saurait ainsi se déployer *durablement* et *efficacement* à défaut de s'appuyer sur un patrimoine réglementaire et normatif et d'être confiées à des acteurs réputés légitimes sur un champ donné.

L'effectivité et l'efficacité d'une règle s'apprécient au regard de sa capacité à traiter concrètement et profondément des questions sociales, ce qui suppose qu'elle soit légitime. Solution provisoire à un conflit de légitimités, la règle traduit l'état d'un rapport de force entre des groupes rivaux engagés de manière concurrente dans les activités de régulation.

Selon Reynaud, la culture d'une entreprise coïncide avec l'ensemble des régulations élaborées dans les rapports sociaux entre groupes aux valeurs, croyances (systèmes idéologiques), positionnements et intérêts divergents.

Celle-ci est définie comme un « *capital de tradition qui crée un climat et dessine une physionomie [organisationnelle], [des] manières de faire, règles et normes qui déterminent des procédures, mais aussi des qualités et des capacités; voire [un] capital de valeurs communes ou disputées* » (Reynaud, 1988 : 17).

La culture d'entreprise constitue, ainsi, « *le résultat accumulé, l'empilement ou la combinaison mal jointe de pratiques et de règles qui sont de nature, d'époque, d'inspiration différentes, voire opposées* » (Reynaud, 1988 : 17).

Dans un système organisationnel marqué par la coprésence de sources réglementaires plurielles et un risque d'instabilité normative (Lazega, 2011a ; voir aussi Weber, 2000 [1904-1905]), la coexistence de règles différentes, parfois contradictoires, dessine un espace social caractérisé par l'hétérogénéité (des référentiels et des pratiques) et l'ambiguïté (au sens de March, 1978). Relativisant la portée de la norme, cette inflation réglementaire pourrait, à défaut de régulation, mettre en péril la cohérence, et plus encore, la cohésion de l'organisation. Ce qui n'est pas sans rappeler les risques, en termes de *déperdition de sens*, du « polythéisme des valeurs » que Weber (2003 [1917-1919]) caractérisait comme conséquence directe des processus historiques de rationalisation et désenchantement du monde et, à ce titre, comme phénomène consubstantiel à la modernité.

C'est pourquoi Reynaud forge le syntagme de « formation organisationnelle » pour désigner l'empilement et la superposition dans les organisations de règles et pratiques, parfois contradictoires, reconductibles à des sources diverses.

Là où « *polynormativité rime autant avec créativité régulatoire qu'avec incohérence normative* » (Lazega, 2011a : 139), les conflits sur les règles (interprétation, priorisation, application...) et les divergences de pratiques minent tout autant qu'enrichissent le fonctionnement organisationnel.

Une telle perspective pousse à questionner, dans une perspective chorale et dynamique, les stratégies multiples et changeantes des acteurs destinées à entretenir ou améliorer leur structure d'opportunités et de contraintes en jouant *de* et *sur* la règle. Un tel questionnement invite, *in fine*, à analyser le conflit organisationnel comme l'expression et la matérialisation sociale d'un conflit sur les règles (ayant trait à leur création, interprétation, application tout autant qu'à leur transformation et/ou destruction).

5. Le changement comme source de conflit organisationnel. Des perceptions d'impact (en termes de repositionnement social, redécoupage du pouvoir et redimensionnement de statut) régies par la logique « gagnant-perdant »

théorie de la régulation sociale appréhende le conflit organisationnel comme la résultante de la contraposition de légitimités consécutive à l'inflation et à l'hétérogénéité des règles coexistant dans les organisations. C'est cette poly-normativité non-hiérarchisée (au sens de Lazega, 2011a ; voir aussi Lazega & Wattebled, 2010) qui permet le jeu sur les règles, engendre le conflit et simultanément en permet la résolution par dépassement négociatoire de contradictions organisationnelles et « controverses normatives » (Lazega et al., 2008).

Analysant la régulation sociale comme un processus dynamique et multi-acteurs d'« ajustement d'intérêts » (Reynaud, 1995), la perspective reynaudienne appréhende le changement organisationnel comme un phénomène complexe induisant des bouleversements dans la structure du jeu et une déstabilisation des stratégies des acteurs. Et ce, car, comme le souligne Maleki (2012 : 130) : *« le processus de la négociation se déroule dans un contexte d'« arrangement d'intérêts » qui est influencé par un ensemble de « règles du jeu » correspondant à une série de séquences d'interactions, qui peuvent constituer des moments de basculement du processus de la négociation, qui aboutissent à un nouvel ordre négocié »*.

Le changement est ainsi perçu comme le corollaire nécessaire du fait organisationnel, dans son ambiguïté de *déstabilisateur d'ordre* et de *reconstructeur systémique*.

Là où Crozier et Friedberg (1977) insistaient sur la régularité et la prévisibilité des stratégies des acteurs dans un système d'action donné, Reynaud (1997 [1989]) appréhende la négociation comme un processus social accouchant, plus encore que de règles (par essence instables et sans cesse rediscutées), de nouvelles formes de régulation des activités sociales. Ainsi se configure-t-elle comme une action sociale générique (voir De Terssac, 2003 ; Reynaud, 2003a, b) contribuant à la construction d'un nouvel ordre (social) négocié.

S'enracinant dans des rapports de force, la négociation repose sur des relations de pouvoir foncièrement asymétriques entre acteurs en lutte pour la captation des ressources stratégiques.

Selon Reynaud (2003), la *négociation coopérative* ou *intégrative* est orientée vers l'atteinte d'objectifs collectifs dans un contexte où les intérêts des parties sont perçus comme pouvant converger et les solutions « gagnant-gagnant » apparaissent accessibles (voir Maleki, 2012).

Reposant sur une logique « gagnant-gagnant », l'appropriation collective (au sens d'Alter, 2005) de la nouveauté organisationnelle s'avère facilitée dans la mesure où l'ensemble des parties bénéficient de la transaction, « profitent du changement ». Néanmoins, comme l'ont souligné Cathelineau (1991) et Dupont (2006), cela n'empêche nullement que la répartition des gains soit déséquilibrée (petit(s) et grand(s) gagnants) du fait de relations de pouvoir asymétriques. En outre, du fait de la rationalité limitée des acteurs, de biais perceptifs et représentatifs faisant entrave à leur parfaite intelligibilité des situations et de « voiles d'ignorance » embrumant leur compréhension des rapports de force, la *négociation coopérative* ne va pas de soi. Elle peut se heurter à des résistances de nature diverse, impliquant des acteurs différents selon les étapes du processus de signification, appropriation et institutionnalisation de la nouveauté (Alter, 2005 ; Bruna, 2012). *In fine*, la mise en œuvre d'une *négociation intégrative* nécessitant de « *la coopération, la confiance réciproque [...] la recherche de solutions mutuellement acceptables* » (Maleki, 2012 : 127) et l'engagement négociatoire réciproque, elle permet difficilement de résoudre des conflits sociaux très tendus où justement viennent à manquer la confiance et la volonté coopérative.

En règle générale, l'existence de rapports asymétriques de pouvoir au sein des organisations induit une pratique négociatoire reposant sur les épreuves de force. Là où la négociation intégrative se fondait sur un « processus de *création de valeur* ou de recherche de gains collectifs » (Maleki, 2012 : 127) par laquelle tous les joueurs tiraient profit, certes à des degrés divers, de la transaction, la logique conflictuelle fait de la négociation un système à somme nulle, où il y a des gagnants et des perdants absolus. Les stratégies d'arrangement d'intérêts opposés accouchent de solutions de type « gagnant-perdant » selon l'état du rapport de force.

Dans ces conditions, souligne Maleki (2012 : 132), « *la pratique de négociation dépend strictement du statut ou du poids socialement approuvé des opposants. [...] Dans le cas où la partie ayant la position sociale la plus faible craint qu'elle soit la perdante, la négociation donne plutôt une perspective négative de soi-même, qui renvoie à un désengagement à négocier. La négociation collective fondée sur une répartition déséquilibrée d'interdépendance des intérêts s'accompagnera d'une certaine compétition et d'une certaine méfiance* » (voir *infra* pour une application au cas des négociations sociales en matière de structuration de la *diversité* en entreprise).

Or, l'engagement (ou le désengagement) des acteurs dans la négociation, autrement dit leur attitude coopérative ou plutôt oppositive à l'égard du changement, dépend tout autant du rapport des forces au sein du système d'action concret, à un moment donné que de sa perception par les acteurs. Ce qui explique la révocabilité des positions (et des stratégies) selon que les conditions objectives de la négociation évoluent et/ou que leur perception (de la situation, de leur intérêt, des stratégies des autres joueurs...) se modifient. Ainsi n'est-il pas rare de voir des acteurs passer d'une posture conflictuelle à une attitude plus coopérative et c'est justement sur cette évolutivité potentielle des positionnements des joueurs que reposent le pilotage du changement et les *processus créateurs* (au sens d'Alter, 2005) au cours desquels plusieurs catégories d'acteurs, initialement hostiles, rétives ou indifférentes au changement, se « convertissent », par étapes, à la nouveauté organisationnelle. En la signifiant et en l'investissant de manière créative, les différentes parties prenantes s'approprient la « nouveauté » et jettent les bases de son institutionnalisation (voir Chapitre III de la Partie II). Ainsi, déstabilisant l'équilibre systémique, le changement induit une nouvelle régulation, appelée à accoucher de nouveaux équilibres au travers d'un processus d'arrangement d'intérêts opposés, reposant sur une logique de type « gagnant-perdant ».

Or, c'est justement la crainte de perdre du pouvoir, du statut et des ressources (autrement dit, de dégrader leur position au sein du système) tout autant que le désir d'améliorer leur structure d'opportunités et de contraintes (au sens de Lazega, 2003) qui pousse les acteurs à définir leur « *rapport au changement* ». L'évolution de leur « *rapport au changement* » (et donc de leur stratégie) dépend ainsi de leur perception des *règles du jeu*, des ressources en jeu, de leur intérêt, de leur structure d'opportunité/contrainte mais aussi des stratégies des autres joueurs.

Or, nous savons depuis Simon (1947, 1991), que les acteurs-stratèges disposent d'une rationalité limitée et située qui non seulement leur permet une compréhension et un traitement imparfaits de l'information, mais leur offre aussi une perception partielle (et donc faussée) des réalités. Ce qui implique le caractère non-optimal des stratégies des acteurs. Il convient, en outre, de rajouter que le caractère évolutif du « *rapport au changement* » des acteurs rajoute une part d'incertitude et d'indétermination, nuisant à l'intelligibilité des processus sociaux, tant pour le chercheur que pour les individus eux-mêmes.

Dans ce cadre, la perception de l'intérêt des acteurs s'avère à la fois partielle, biaisée et changeante, ce qui nécessite de porter une attention toute particulière aux dimensions temporelles dans l'analyse des phénomènes organisationnels (Dameron, 2002).

Ainsi n'est-il pas rare de constater des évolutions, voire des bouleversements, de stratégies des acteurs selon les modifications de leurs perceptions et représentations du jeu social. Ce qui invite à adopter une perspective à la fois stratégique (Crozier & Friedberg, 1977), polyphonique (Pichault, 2009) et dynamique (Reynaud, 1995 ; voir aussi Babeau & Chanlat, 2008) des processus de changement (voir *infra* pour une première application au cas de la politique *diversité*).

Perçu par les acteurs en présence comme un facteur de repositionnement systémique, le changement est appréhendé comme un vecteur, soit-il effectif ou potentiel, présent ou futur, de redistribution du pouvoir au sein de l'organisation. C'est pourquoi il cristallise les tensions. Interprété de manière à la fois partielle et partiale (point de vue d'un acteur-stratège égoïste et calculateur à la rationalité limitée), il fait l'objet de tentatives d'instrumentalisation et de manipulation.

Elément perturbateur d'un équilibre systémique par essence précaire, il est perçu, selon les catégories d'acteurs concernées, tantôt comme une opportunité, tantôt comme un risque. Ce qui amène interroger la cartographie des acteurs en présence au début du processus de changement (introduction de la « nouveauté organisationnelle » au sens d'Alter, 2005) tout autant qu'à suivre ses évolutions parallèlement aux modifications des perceptions et représentations des acteurs.

Moins cause finale que cause efficiente⁴⁶ des redécoupages de pouvoir et des redéfinitions positionnelles, l'introduction d'une nouveauté (*in primis* réglementaire/normative et processuelle) constitue un vecteur de transformation organisationnelle.

C'est pourquoi il convient de ré-envisager le phénomène de « *résistance au changement* » au-delà de tout jugement de valeur, en l'insérant dans la dynamique sociale qui le voit naître, perdurer ou se dissoudre.

⁴⁶ Au sens aristotélicien des termes, Aristote, 1999 [IV^{ème} siècle avant. J.-C.]

6. La théorie de la régulation sociale : de l'extension dynamique de l'analyse stratégique aux passerelles avec la théorie néo-institutionnaliste

Comme on l'a mentionné précédemment, la théorie de la régulation sociale réévalue les dimensions cognitives en ce qu'elle donne à voir la manière dont les acteurs définissent leurs stratégies, orientent leurs interactions, réagissent, exploitent ou contournent les contraintes systémiques selon leur perception et représentation sociale dans laquelle ils évoluent. Ainsi la construction de cadres cognitifs fait-elle partie intégrante du processus régulateur. Et ce, car *« la connaissance que l'acteur collectif prend de lui-même contribue à le constituer »* (Reynaud (1997 : 335).

Inscrivant le cognitif dans le social, Reynaud contribue à éclairer les dynamiques régulatrices (règles du jeu / jeux sur la règle) à l'aune des perceptions et des représentations des acteurs. Or, celles-ci dépendent précisément de leur positionnement dans la structure sociale, de leur « position » et de leur « rôle » dans le système d'action concret.

C'est pourquoi, comme l'ont souligné Klarsfeld et Delpuech (2008) une fertilisation croisée des apports de la théorie de la régulation sociale et des théories néo-institutionnalistes s'avère particulièrement pertinente pour décrypter les dynamiques de légitimation et d'institutionnalisation de règles, normes et pratiques dans le champ organisationnel.

Malgré des divergences lexicales (le concept de règle se différenciant, selon une lecture néo-institutionnaliste, de celui de norme, non pas par son caractère plus ou moins obligatoire, mais par son origine - institutionnelle vs professionnelle), le néo-institutionnalisme et la sociologie de Jean-Daniel Reynaud s'avèrent théoriquement compatibles (Klarsfeld & Delpuech, 2008). Et ce, car l'emphase néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1983) sur les processus isomorphiques - et notamment des phénomènes mimétiques⁴⁷ - comme mouvant principal de l'évolution organisationnelle n'aboutit pas pour autant à renier aux acteurs tout pouvoir transformatif des règles, normes et pratiques dominantes.

⁴⁷ Il convient, à ce propos, de souligner que, si les phénomènes mimétiques caractérisent l'adoption par une organisation du patrimoine de règles, normes et/ou pratiques dominant au sein de son environnement, sous l'effet d'une tendance au « mimétisme » et d'une recherche de « légitimité cognitive » (Suchman, 1995), ils ne préjugent nullement des dynamiques sociales, souvent conflictuelles, qui en entourent l'« importation » et la « transposition organisationnelle ». Puisque, comme l'a souligné Crozier, on ne change pas une société (d'abord et seulement) par décret, même la diffusion mimétique d'une règle, norme ou pratique ne saurait déroger aux processus sociaux encadrant son « importation » (résistances vs étapes de signification, appropriation collective et institutionnalisation organisationnelle – voir Alter, 2005).

En témoigne l'attention portée à l'égard des processus normatifs (dynamiques professionnelles de création et dissémination normative) et la mise en relief du rôle des entrepreneurs institutionnels (DiMaggio, 1988 ; Rao et *al.*, 2000 ; Maguire et *al.*, 2004)⁴⁸, dans la création et l'évolution de règles, normes et pratiques.

Dans ce cadre, la théorie de la régulation sociale présente des affinités théoriques significatives avec la perspective du travail institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006 ; Huault & Leca, 2009 ; Ben Slimane & Leca, 2010). Bien qu'il privilégie une perspective cognitive à une focale relationnelle et néglige, empiriquement, les analyses dynamiques et multi-niveau (Bruna & Oubenal, 2013), l'agenda de recherche du travail institutionnel prend en examen les processus sociaux de création, maintien et déstabilisation/destruction institutionnelle (Lawrence & Suddaby, 2006). Il les appréhende au travers d'une dynamique d'institutionnalisation/légitimation ou désinstitutionnalisation/dé-légitimation d'un patrimoine de règles, normes ou pratiques. Ainsi s'intéresse-t-il, sans les caractériser précisément (Bruna & Oubenal, 2013), aux processus régulatoires (au sens de Reynaud, 1997 [1987]) sous-jacents aux dynamiques institutionnelles. Et cela d'autant plus que, comme le remarque Allain (2004 : 34) : « *l'attention portée à la régulation provient aussi d'un regain d'intérêt pour les institutions, non seulement en ce que celles-ci sont sources de règles qui orientent l'action collective, mais aussi en ce que la régulation peut relever d'une « institutionnalisation de l'action collective* » (Duran et Thoenig, 1996) ». Interrogeant le changement de l'institution à partir des changements de normes, valeurs et pratiques *dans* l'institution, la « théorie » du travail institutionnel semble ainsi rejoindre le souci reynaudien d'interroger les « règles du jeu » à l'aune des « jeux sur la règle », autrement dit, d'appréhender les processus régulatoires comme la résultante de l'action sociale.

Aboutissant à l'atteinte d'un nouvel ordre social, la négociation présente, selon Reynaud, un caractère essentiellement intégratif. Bien qu'elle tire son existence de la concurrence (pour les ressources, le statut, le pouvoir, l'autonomie...), elle se construit dans l'interaction coopérative et accouche d'un *accord* (ou d'un dispositif d'accord) par nature collectif. Et ce car, comme le souligne Lichtenberger (2003 : 53-54), « *une règle est une obligation que se créent les acteurs en vue de résoudre (régler) des problèmes sur lesquels ils se reconnaissent le pouvoir d'agir en commun... elle n'est suivie d'effets que si elle est inscrite dans un système d'échange et accompagnée de contreparties qui lui donnent sa légitimité* ».

⁴⁸ Il convient de souligner, à ce propos, que ces auteurs invitent à dépasser la focalisation exclusive sur l'entrepreneur institutionnel pour élargir l'analyse au rôle joué par d'autres acteurs en tant que facilitateurs, retardateurs ou perturbateurs.

Prenant en examen les processus régulatoires, et derrière eux les *règles du jeu collectif* et les *jeux collectifs sur la règle*, la théorie de la régulation sociale s'avère ainsi complémentaire de l'approche stratégique crozérienne. Comme l'a révélé à juste titre Alter (2006), elle permet le décryptage des dynamiques sociales conséquentes à l'introduction d'une nouveauté dans la sphère organisationnelle. Plus précisément, elle permet de dévoiler, dans une perspective « polyphonique » (Pichault, 2009), les évolutions de perception, de stratégie et de positionnement des acteurs au sein du système induits par l'introduction d'une nouveauté. Ainsi, révélant les « controverses normatives » (Lazega et al., 2008), les différents processuels et les incongruités de pratiques provoqués par l'introduction d'une nouveauté organisationnelle (norme, processus, pratique...), la perspective reynaudienne s'intéresse à la redéfinition des règles du jeu et aux dynamiques régulatoires destinées à permettre l'atteinte d'un nouvel équilibre.

Invitant à explorer les *règles du jeu* à l'aune des *jeux sur la règle*, la théorie reynaudienne est, tout à la fois, compatible avec les préoccupations théoriques du néo-institutionnalisme, notamment dans ses versants les plus récents (perspective du travail institutionnel, voir Bruna & Oubenal, 2013) et complémentaire de celles-ci.

L'approche néo-institutionnaliste

Là où la perspective du travail institutionnel permet de dévoiler les motifs stratégiques poussant les acteurs à s'engager dans une démarche de création, maintien et déstabilisation/destruction institutionnelle (Lawrence & Suddaby, 2006, voir Bruna & Oubenal, 2013), la théorie de la régulation sociale éclaire les processus sociaux présidant à la négociation des *règles du jeu collectif*. Et ce, car les dynamiques régulatoires reposent sur un système d'échange social destiné à construire des « *règles qui visent à gouverner toutes les relations individuelles [... propres à] l'espace circonscrit socialement par l'initiative collective* ». Dans ce cadre, l'élaboration des *règles du jeu* ne saurait être disjointe de leur dynamique d'interprétation et d'ajustement. Autrement dit, la définition des *règles du jeu* s'avère indissociable des *jeux sur la règle*.

Se fait jour ainsi une difficulté inhérente aux processus sociaux complexes qui fait obstacle à la faisabilité et à la lisibilité des dynamiques régulatoires : la multiplication des acteurs en présence ou, pour mobiliser une terminologie inspirée de Freeman (1984), des parties prenantes. Synonyme d'hétérogénéité axiologique, la multiplication des parties prenantes induit, de fait, une complexification des jeux régulatoires tout autant que le renforcement de leur précarité et de leur fragilité.

Induisant l'éclatement des référentiels, elle provoque une inflation et une instabilité normatives, donnant ainsi à voir une forme de « polythéisme des valeurs » (Weber, 2003 [1917-1919]). Là où se fait jour une multiplicité des parties prenantes, guette le risque de l'anomie (Reynaud, 1997), définie, dans une filiation durkheimienne, comme un déficit de régulation sociale.

La « pléistocratie » (Reynaud, 1997), autrement dit « *la multiplication d'acteurs individuels non insérés dans une communauté* » (Lichtenberger, 2003), rend difficile la définition d'orientations et objectifs partagés. De là la nécessité d'engager des processus négociatoires destinés à élaborer collectivement les règles du jeu et à accoucher d'un *accord*, par essence compromissaire et fragile. Dans une filiation reynaudienne, il s'agit là de prêter attention à la fois au « cadre » de la négociation, à son contenu (subjectivement et évolutivement perçu par les parties prenantes) et aux dynamiques sociales qui lui sont afférentes.

La mise en exergue des risques anoniques propres à la tendance pléistocratique des sociétés modernes, tant à l'échelle politique qu'au niveau organisationnel⁴⁹, invite à appréhender les processus régulatoires, conséquents à l'introduction d'une « nouveauté organisationnelle », sous un prisme multifocal, multidimensionnel et dynamique.

Cela invite à adopter une conception polyphonique du changement organisationnel qui, comme le souligne Pichault (2009) soit à même de restituer la pluralité des parties prenantes engagée ou du moins, concernées par les processus afférents au changement. Au premier chef desquelles, les dynamiques régulatoires.

L'ensemble de ces considérations confèrent à la théorie de la régulation sociale une pertinence toute particulière pour étudier le changement organisationnel, dévoiler les « controverses normatives » (Lazega et *al.*, 2004 ; Lazega et *al.*, 2008) induites par l'introduction d'une « nouveauté organisationnelle ». D'où l'intérêt de croiser les acquis de l'analyse stratégique et les apports de la théorie de la régulation sociale dans l'exploration des mécanismes de portage d'une politique *diversité* dont la *transformativité* résiderait dans sa capacité à impacter les sphères discursives, normatives et praxistiques.

⁴⁹ A l'échelle politique, la tendance pléistocratique des sociétés modernes se réfère à leur assise démocratique (Lichtenberger, 2003 ; voir aussi Worms, 2001 sur la notion de démocratie participative). Au niveau organisationnel, cela renvoie notamment au caractère multi-ancré et mondialisé des entreprises, à la différenciation croissante des métiers, des fonctions et des missions en leur sein ainsi qu'à la diversification et fluidification de la main d'œuvre et de la clientèle (voir à ce propos, Chanlat & Dameron, 2009 ; Chanlat et *al.*, 2013).

VI. Des acteurs et des règles : règles du jeu et jeux sur la règle dans le cadre du portage d'une politique de diversité en entreprise

Comme nous l'avons vu dans le Chapitre I^{er}, le portage d'une politique *transformative* de diversité répond à des enjeux motivationnels recouvrant, pour part, des stratégies de légitimation morale, pragmatique et cognitive de l'organisation (Suchman, 1995 ; Barth, 2007 ; Bruna, 2012a).

Dans ce cadre, nous avons souligné que le caractère transformatif d'une politique *diversité* réside dans sa faculté à articuler des moments discursifs, normatifs (programmatiques et procéduraux) et praxistiques. Il s'enracine aussi dans sa capacité à engager un mouvement profond, transversal et durable, visant à la fois la mise en place de dispositifs et initiatives dédiés et la refonte des normes et pratiques managériales de l'organisation.

De fait, c'est par un mouvement que l'on est tenté de qualifier de *traduction organisationnelle de la diversité* que s'opère l'intégration de la « question de la diversité » dans l'horizon analytique et gestionnaire de l'organisation. Plus précisément, c'est dans la constitution de la diversité en catégorie de gestion que se réalise la *conditio sine qua non* de son opérationnalisation : le dépassement de la dimension constative (diagnostic) au profit d'une perspective gestionnaire.

Ainsi le traitement organisationnel de la « question de la diversité » sera-t-il d'autant plus *effectif* et *transformatif* : (1) qu'il saura répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise, (2) qu'il saura affronter fermement et durablement les défis organisationnels posés par la reconnaissance et promotion de la diversité, (3) qu'il saura allier ajustement des discours, évolutions des normes et transformation des pratiques, en conjuguant *management symbolique* et *management substantif* (Ashforth & Gibbs, 1990 ; Ashforth & Johnson, 2001).

Or, pour paraphraser la célèbre formule crozérienne (Crozier, 1979), nulle organisation ne saurait être réformée par décret. Autrement dit, ni injonction légale-réglementaire, ni la pression normative, ni même la prescription des dirigeants ne saurait seule constituer la « question de la diversité » en catégorie de gestion.

Répondant à des considérations motivationnelles multiples, la décision stratégique des dirigeants d'engager une démarche pro-diversité ne saurait induire *automatiquement* une politique destinée à en définir et opérationnaliser les orientations et les objectifs.

Ainsi, là où l'éclairage néo-institutionnaliste nous a permis, au cours du Chapitre I^{er}, d'appréhender le portage d'une politique de diversité comme une démarche où s'entremêlent l'obligatoire et le volontaire, l'économique et le sociétal, la mobilisation de l'approche stratégique crozérienne permet de réaliser la cartographie –évolutive - des acteurs-clés concernés, d'en décrypter les stratégies et d'en questionner les attitudes – changeantes - à l'égard de la diversité.

A la manière d'une « nouveauté organisationnelle » (Alter, 2005), la « découverte » de la « question de la diversité » porte en elle une charge innovante et, partant, critique, à l'égard du patrimoine de valeurs et croyances, normes et pratiques de l'organisation.

Traduisant un mouvement de « managérialisation de la loi » (Edelman et *al.*, 2003) et de normalisation professionnelle de la politique *diversité*, la constitution de la diversité en catégorie managériale a rimé avec *réduction managériale*. Ce qui révèle l'importance du corps managérial dans la conduite d'une *diversity policy*.

C'est pourquoi nous formulons la proposition théorique [PT6] selon laquelle la mise en œuvre d'une politique de diversité repose sur un jeu d'acteurs multiples, aux stratégies et intérêts perçus divergents, et néanmoins changeants. Le système de jeu peut être « modélisé » au travers des relations entre sept catégories d'acteurs, en leur sein hétérogènes : les *inspireurs* de la politique, les *promoteurs*, les *pourfendeurs*, les *freineurs passifs*, les *observateurs critiques*, les *contributeurs techniques, ponctuels ou volontaires*, et les *alliés passifs*. L'ensemble de ces acteurs contribuent, avec des temporalités et des intensités variables, aux dynamiques sociales conséquentes à la mise en œuvre de la politique. Les stratégies de ces sept catégories (idéal-typiques) d'acteurs sont (relativement) éclatées en leur sens, différenciées entre elles, variables dans le temps. Leur attitude à l'égard de la politique de la diversité évolue au fur et à mesure du processus, selon leur positionnement, la perception de leur intérêt et leur stratégie.

Comme nous l'avons vu dans le Chapitre V de la Partie I et dans le Chapitre I^{er} de la Partie II, les *inspireurs* d'une politique de diversité coïncident, le plus souvent, avec les dirigeants. Leur implication s'avère en effet l'une des *conditiones* d'effectivité de la politique, car ils détiennent les ressources statutaires (matérielles et hiérarchiques) et le pouvoir (statutaire et organisationnel) nécessaires à sa traduction organisationnelle (mise en place d'une équipe *diversité* à même d'assumer son pilotage ; dotation de moyens...) et à sa consécration symbolique. Dans ce cadre, l'engagement du dirigeant peut relever tour à tour d'une sensibilité personnelle, de considérations économiques et/ou de conformation au patrimoine de règles juridiques, de normes professionnelles et de valeurs culturelles dominantes.

Inspirateur de la politique, le dirigeant n'est pas moins un acteur incontournable de la mise en œuvre de la politique, dans la mesure où il en précise les orientations générales et les « ambitions ». Autrement dit, revient au dirigeant de définir le caractère plus ou moins transformatif de la politique : se cantonner-t-elle à un ajustement discursif ou inclura-t-elle une dimension normatif programmatique et procédurale ? Et, dans ce cas, prendra-t-elle la forme d'un enrichissement de l'éventail de dispositifs de l'entreprise ou contribuera-t-elle aussi à la refonte des programmes-maîtres, des procédures-cadres, et derrière eux, des « valeurs directrices » - et des normes managériales fondatrices de l'entreprise ? *In fine*, vise-t-elle une évolution *effective* des pratiques ? Et, dans ce cas, s'oriente-t-elle vers la mise en œuvre d'initiatives spécifiques et *latérales* ou plutôt une évolution des pratiques quotidiennes des managers ?

Or, nous avons expliqué, dans le Chapitre I^{er} de la Partie I, que le lancement d'une politique de diversité révèle d'une décision stratégique de l'organisation, dictée par des considérations stratégiques et inscrite dans des dynamiques institutionnelles complexes. A la lisière du volontaire et de l'obligatoire, la mise en place d'une politique *diversité* reflète une décision stratégique qui est du ressort du dirigeant et, par élargissement, de la direction générale.

Essentiel dans la conduite d'une politique de diversité, le rôle *inspirateur* du dirigeant recouvre l'impulsion, la crédibilisation (dimension discursive) et le « paramétrage » de la politique, la mise en place d'une équipe *diversité* (création et définition de son assise organisationnelle et symbolique), tout autant que le soutien et le suivi de son déploiement organisationnel. Et ce, car il est comptable du positionnement et de l'assise organisationnels et du support hiérarchique (en termes matériels, humains, financiers, symboliques) accordés (ou non) à l'équipe *diversité* (voir Tatli & Özbilgin, 2009)

« 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 événements, 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 femme 50-60 ans, entreprise française du secteur mutualiste et assurantiel, près de 10000 salariés).

Inspiratrice de la politique, la direction est appelée à en orienter, appuyer et suivre le déploiement, tout au long du processus. Trois défis s'avèrent cruciaux : (1) le dépassement de la méfiance ou du scepticisme entourant la politique de diversité dans les hautes sphères managériales, (2) le refus de sa « gadgétisation », autrement dit, d'une appréhension superficielle, marginale et éphémère, à la manière d'une « mode managériale » (au sens de Bath, 2007) et (3) le rejet de sa latéralisation excessive, autrement dit, sa sous-dotation en termes de ressources organisationnelles (nomination d'un responsable et/ou d'une équipe *diversité*, positionnement de ces derniers en interne et en externe...), symboliques (reconnaissance de l'importance de la politique, prestige des *promoteurs de la diversité*), budgétaires (moyens financiers mis à disposition) et humaines (composition de l'équipe *diversité*, existence d'un réseau de relais sectoriels et territoriaux, de coopérateurs réguliers et d'ambassadeurs volontaires de la politique...). Inspiratrice de la politique, la direction est souvent confrontée à des résistances à l'encontre de la politique *diversité* émergeant de certaines fonctions support (DRH, Direction de la Communication, Direction de la Stratégie, Direction des Achats), craignant que son déploiement ne vienne entamer leur position, leur pouvoir et leur prestige organisationnels, limiter leur autonomie et chambouler leurs routines.

Comme le révèle Pérugien (2012 : 15), le rôle du dirigeant est d'autant plus important dans impulsion et l'accompagnement du changement *diversité* qu'« *il existe des résistances au changement qui ne peuvent être levés de la seule volonté du chef de projet. C'est pourquoi le leader doit affirmer son soutien pour que les autres acteurs prennent conscience de l'importance du projet de changement* ».

Comme le souligne la littérature (Peretti, 2007, 2012 ; Barth & Falcoz, 2007, 2009 ; Cornet & Warland, 2008 a,b ; Cailleba & Cuevas, 2009 ; Klarsfeld, 2010 ; Özbilgin & Tatli, 2008), la réussite d'une politique de diversité s'avère inextricablement liée au soutien apporté par le dirigeant à l'équipe dédiée à son pilotage.

Le responsable *diversité* et son équipe ont les maîtres d'œuvre de la politique *diversité*. Nommés par la direction, ils sont chargés de son pilotage, depuis la déclinaison des orientations générales en objectifs stratégiques jusqu'à l'évaluation des actions engagées, en passant par leur coordination. Acteurs-ponts, acteurs-arroseurs et acteurs-pompes (Bruna, 2011b), ils se heurtent à la méfiance, à la suspicion, au scepticisme, voire au rejet de la politique de diversité. Confrontés à des phénomènes de résistance au changement (« résistances de la crainte », « résistances par transfert », « résistances par capillarité », voir *supra*), ils sont les *promoteurs* principaux de la politique.

Leur mission consiste dans le pilotage d'une politique de diversité ; or, comme nous l'avons souligné à maintes reprises, son portage n'est pas sans rappeler la conduite du changement. C'est pourquoi les responsables et chargés de mission *diversité* sont appelés à développer des stratégies, complexes et évolutives, destinées à légitimer la politique auprès de ses principales parties prenantes internes (voir, à ce propos, le Chapitre V de la Partie I). Comme nous le verrons dans le Chapitre III de la Partie II, il s'agira de stimuler des dynamiques socio-organisationnelles favorisant signification, l'appropriation collective, l'institutionnalisation et l'*endogénéisation* de la politique de diversité. Dans le Chapitre IV, nous en analyserons, dans une perspective néo-structurale (Lazega, 2007), les processus sociaux fondamentaux (coopération et apprentissage), en nous focalisant sur les réseaux d'échange d'« informations et coups de main » (coopération) et de conseils politiques et/ou techniques (consultation). Nous en investiguerons les relations étroites avec les dynamiques régulatrices à l'œuvre dans tout processus de changement afin de proposer un modèle explicatif destiné à décrire la dynamique *diversité* dans les entreprises (conception spiroïdale du changement organisationnel).

Se plaçant au cœur de ces démarches, l'équipe *diversité* s'appuie, le plus souvent, sur un réseau, plus ou moins élargi et officiel, de référents territoriaux et/ou sectoriels chargés d'accompagner et coordonner la mise en œuvre de la politique (déclinaison interprétative) dans leur zone, secteur ou service de compétence.

Là où la direction générale et l'équipe *diversité* concentrent le pouvoir définitionnel et décisionnel (*centralisation du pilotage stratégique*, mise en transversalité et durabilité de la politique), les relais fonctionnels territoriaux en constituent les acteurs de la *décentralisation opérationnelle créative* (voir Chapitre V de la Partie I).

C'est pourquoi leur mise en place s'avère si importante :

« 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 [...]. Et, bien sûr, il faut les former [D'où la mise en place d'outils de e-learning dans cette entreprise...] C'est une clef de succès ».

(Directrice Diversité Monde, cadre supérieur, femme 50-60 ans, groupe international dans le secteur hôtelier)

Et, le Responsable *diversité France* d'une entreprise mondiale du secteur informatique d'insister :

« [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 supérieur, homme 50-60 ans, leader mondial du secteur informatique).

Comme nous l'avons vu, le portage d'une politique de diversité peut provoquer une évolution des discours, normes et pratiques de l'organisation. Cela faisant elle peut modifier les équilibres organisationnels, induire une nouvelle répartition du pouvoir organisationnel et/ou statutaire, modifier le rôle, le prestige et la marge de manœuvre des acteurs dans le système. D'où l'émergence de résistances au changement, émanant, selon des temporalités et des intensités variables, d'une pluralité de parties prenantes.

Or, dans une démarche de diversité où les parties prenantes se multiplient, le risque pléistocratique (Reynaud, 1997) induit un risque anémique potentiel reconductible à la fois la multiplication des orientations normatives, à leur hétérogénéité interne et à leur instabilité. Il induit aussi une inflation de parties prenantes pouvant développer des stratégies d'opposition, de freinage, de contournement ou, encore, de soutien à l'égard de la politique. Et cela, dans un contexte marqué par la fluidification (et non la stabilité, prévue par Crozier & Friedberg, 1977) du système de jeu.

Dans ce cadre, les *pourfendeurs* de la politique, acteurs de résistance et artisans de conflits, les *freineurs passifs*, les *observateurs critiques* et les *alliés passifs* de la politique ne constituent pas des catégories closes ou figées mais évoluent en termes de composition au fur et à mesure du portage de la politique.

Ce qui invite à conjuguer la perspective stratégique et polyphonique avec une perspective dynamique qui sera au cœur de notre propos par la suite (voir Chapitres III-IV de la Partie II).

De la DRH à la Direction de la Communication, de la Direction des Achats à la Direction de la stratégie, des Directions et DRH de métiers et/ou de zones aux syndicats, l'ensemble de ces acteurs constituent des parties prenantes internes indispensables à la réussite d'une politique de diversité. Ils sont, néanmoins, dépourvus, le plus souvent, d'une unité de conduite à l'égard

de la politique *diversité* du fait d'un éclatement des stratégies en interne et de leur variabilité dans le temps. Ainsi peuvent-ils être tour à tour des *pourfendeurs*, des *freineurs passifs*, des *observateurs critiques* et des *alliés passifs*. Cela est notamment le cas des syndicats dont le positionnement oscille entre observation critique de la politique et soutien passif de celle-ci :

« [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 des nos filiales c'est souvent beaucoup plus compliqué. [...] La question de la diversité n'est plus 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, 50-60 ans, grande entreprise du secteur de l'eau, de l'énergie et des services, + 100 000 salariés en France).

Et un ancien dirigeant syndical de préciser :

« 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 rares 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 ds adhérents de la base. [...] Il est clair [néanmoins] que la CFDT est plus ouverte à ces enjeux de RSE et diversité que la CGT ou FO qui sont suspicieux à leur égard [...] car] ils 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 Secrétaire Confédéral d'une confédération syndicale représentative, ancien président d'un organisme social en tant que représentant syndical, cadre supérieur homme, + 60 ans, grande entreprise du secteur de l'eau, de l'énergie et des services).

Si la « conversion » de *freineurs passifs* en *alliés passifs* constitue l'un des enjeux propres au portage d'une politique de diversité, la mobilisation des *contributeurs techniques, ponctuels ou volontaires* de la politique s'avère particulièrement essentielle.

Tour à tour correspondants territoriaux ou sectoriels de la politique, dépourvus d'une assise fonctionnelle en matière de diversité, participants intermittents et ambassadeurs volontaires de la politique, les *contributeurs techniques, ponctuels ou volontaires* sont issus le plus souvent du corps managérial qui est à la fois l'exécutant et le bénéficiaire ultime des actions *diversité*.

Dans ce cadre, l'implication des *contributeurs*, la coordination et la valorisation de leurs apports à la *décentralisation opérationnelle créative* est essentielle. Et ce, car les *contributeurs* sont, tour à tour, des référents techniques au sein de directions territoriales

contribuant à la mise en place de la politique (directions territoriales, services RH, communication, achats, clientèle...), des correspondants non-fonctionnels de la politique (référents *handicap*, *égalité professionnelle*, *diversité* dans les territoires), des soutiens ponctuels et des ambassadeurs volontaires de la politique. Ils peuvent concourir au déploiement opérationnel de la politique et constituer, de fait, des points d'appuis majeurs pour les *promoteurs*, notamment en favorisant la remontée et la redescende des informations, l'ajustement des initiatives prescrites au contexte organisationnel, la circulation des bonnes pratiques et la conscientisation des enjeux de diversité par l'encadrement intermédiaire et de proximité. Cela faisant, ils contribuent à lever des ambiguïtés, facilitent le dépassement de « controverses normatives » (Lazega et al., 2008) et l'appropriation managériale de la politique.

Inscrite dans un système de jeu marqué par la circulation de ressources stratégiques dont la maîtrise est synonyme de pouvoir, de prestige et d'autonomie organisationnelle, la conduite d'une politique de diversité, à la fois transactionnelle et potentiellement transformative (voir Tatli & Özbilgin, 2009) s'avère, au fur et à mesure, de son déploiement source de tensions, voire de conflits organisationnels.

En s'appuyant sur une perspective crozérienne, nous pouvons identifier cinq zones d'incertitudes autour desquelles s'orientent les relations entre acteurs engagés (ou, du moins, concernés) par le portage de la politique de diversité :

- 1) le *contrôle des moyens* nécessaires à la mise en œuvre de la politique *diversité* sur le terrain : détenue de manière oligopolistique par l'encadrement supérieur et intermédiaire, il échappe à l'équipe *diversité*. Il fait l'objet de conflits entre les *promoteurs*, les *pourfendeurs* et les *freineurs passifs* de la politique,
- 2) le *contrôle des relations avec l'environnement diversité* (parties prenantes internes et externes) : il est détenu, de manière partielle mais croissante dans le temps, par l'équipe *diversité*, ce qui renforce son assise organisationnelle et symbolique ainsi que le pouvoir et le prestige de ses membres. Certaines parties prenantes internes, à commencer par les directions fonctionnelles liminaires (DRH, Direction de la Communication, de la Stratégie, voire des Achats et du Développement Durable) cherchent à limiter l'emprise de l'équipe *diversité* sur son environnement. L'une des sources de crispations entre DRH et équipe *diversité* se concerne autour du pilotage des négociations avec les organisations syndicales sur les questions relatives à la diversité (égalité hommes-femmes, âge, handicap...).

Une autre zone de conflit, souvent larvé, entre DRH et équipe *diversité* tient au périmètre de la politique *diversité* et à l'intensité de sa charge transformative (confinement dans la superficialité ou la latéralité de programmes *ad hoc* ou remise en question des normes et pratiques managériales quotidiennes),

- 3) la *maîtrise des compétences techniques en matière de diversité* : Elles sont acquises par les experts *diversité* par retour réflexif sur leur pratique. De par leur faible cadrage théorique, elles font l'objet de contestations de la part de membres de l'encadrement supérieur (non-reconnaissance des compétences spécifiques des experts *diversité*) et de l'encadrement intermédiaire (connaissance insuffisante des réalités de terrain et des injonctions contradictoires et des pressions qui s'y exercent). C'est pourquoi de nombreux responsables *diversité* ont recours à des formations académiques destinées à compléter leurs compétences et consacrer leur savoir-faire expérientiel,
- 4) le *contrôle des informations diversité et de leur circuit de diffusion* : de par leur positionnement de marginaux-sécants, les responsables et experts *diversité* possèdent un accès privilégié à des informations stratégiques non redondantes, relatives au champ de la diversité. Celles-ci proviennent de l'extérieur tout comme de l'intérieur de l'organisation. C'est pourquoi les *promoteurs* de la politique (à la fois l'équipe *diversité* et ses référents fonctionnels dans les territoires et les métiers de l'entreprise) se configurent à la fois comme des acteurs-ponts (intermédiaires relationnels et informationnels), des acteurs-arroseurs et des acteurs-pompes (vecteurs communicationnels). Il convient de souligner, néanmoins, que la maîtrise des informations n'est jamais oligopolistique. Relativement concentrée aux mains des *promoteurs*, elle n'est pas moins diffuse (éparpillée) au sein de l'organisation. Sa maîtrise est source de conflits organisationnels.
- 5) la *maîtrise des règles organisationnelles en lien avec la question de la diversité* : si les *promoteurs* de la diversité se placent au cœur des jeux régulatoires orientés vers l'établissement de normes, programmes et procédures communes en matière de gestion de la diversité, la maîtrise des règles est diffuse. Ainsi est-elle partagée entre l'ensemble des parties prenantes de la démarche *diversité*, en tant que contributeurs au processus régulatoire : direction, équipe diversité, référents fonctionnels territoriaux et sectoriels, l'encadrement supérieur, management intermédiaire, organisations représentatives du personnel.... Nécessairement collective et négociée, la définition des règles est par source de conflits organisationnels touchant à leur définition, interprétation, hiérarchisation et application. Se donnent à voir ainsi des « controverses normatives » (Lazega et al., 2008) et le caractère polyphonique (voir même pléistocratique) de la régulation sociale.

CONTRÔLE DES MOYENS NÉCESSAIRE À LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DIVERSITÉ SUR LE TERRAIN
Détenue de manière oligopolistique par l'encadrement supérieur et intermédiaire, il échappe aux experts diversité. Il fait l'objet de conflits entre experts diversité et les autres parties prenantes.

CONTRÔLE DES RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT DIVERSITÉ

(parties prenantes internes et externes).

Les ressources sont partiellement détenues par les experts diversité Corporate. Les autres parties prenantes cherchent à en obtenir le contrôle ou à limiter la maîtrise des experts diversité sur celles-ci.



RÈGLES

ORGANISATIONNELLES EN LIEN AVEC LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

Le contrôle des règles est diffus, il est partagé par les experts diversité, l'encadrement supérieur et intermédiaire, la direction, les organisations représentatives du personnel.... Source de conflits et de résistances organisationnels (interprétation des règles, hiérarchisation de l'inflation normative...).

COMPÉTENCES TECHNIQUES EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ.

Elles sont forgées par les experts diversité par retour réflexif sur leur pratique. De par leur faible cadrage théorique, elles font l'objet de contestations de la part de l'encadrement intermédiaire (connaissance insuffisante des réalités de terrain et des injonctions contradictoires et des pressions qui s'y exercent) et parfois même de certains membres de l'encadrement supérieur (non-reconnaissance des compétences spécifiques des experts diversité)

CONTRÔLE DES INFORMATIONS DIVERSITÉ.

Ces informations sont partiellement détenues par les experts diversité Corporate. Les autres parties prenantes cherchent à en limiter la maîtrise par les experts diversité et à perpétuer leur contrôle sur les circuits informationnels.

Figure de synthèse II.3 : Zones d'incertitude et politique de diversité

Comme nous le verrons dans les Chapitres III et IV de la Partie II, le contrôle des sources d'incertitude évolue dans le temps au fur et à mesure du déploiement des processus sociaux fondamentaux (coopération / apprentissage) et du déploiement de dynamiques régulatrices. Celles-ci sont destinées d'une part à favoriser la signification, l'appropriation collective et la dissémination managériale de la politique, et, de l'autre, à favoriser l'institutionnalisation, puis l'*endogénéisation* de la politique diversité.

Les processus régulateurs (appropriation et institutionnalisation au sens d'Alter, 2005) visent à dépasser les résistances organisationnelles à l'encontre d'une politique perçue comme potentiellement transformative et, à ce titre, susceptible d'altérer le pacte symbolique et sur lequel se fonde l'organisation.

Cela faisant, le déploiement de la *diversity policy* est perçu comme un facteur potentiel de modification des règles du jeu (Reynaud, 1997) et d'altération des équilibres organisationnels. Induisant une redéfinition – perçue comme unilatérale - des *règles du jeu* afférentes à de nombreux champs organisationnels (voir le Chapitre IV de la Partie I sur les chantiers de la diversité), il peut susciter des réactions négatives (résistances au changement).

A la manière d'une promesse non-tenue ou d'un pacte socio-symbolique rompu, il peut alimenter le conflit. D'où l'importance des dynamiques régulatrices destinées à accoucher d'un *accord* et d'un nouvel ordre discursif, normatif et praxistique bâti en miroir de la diversité. D'où l'intérêt de se pencher, à l'aune de l'analyse stratégique crozérienne et de la théorie de la régulation sociale reynaudienne, sur la cartographie des parties prenantes de la démarche *diversité* ainsi que sur les enjeux régulateurs qui lui sont afférents.

Rappel de la principale proposition théorique formulée dans le Chapitre II

PT6 : la mise en œuvre d'une politique de diversité repose sur un jeu d'acteurs multiples, aux stratégies et intérêts perçus divergents, et néanmoins changeants. Le jeu socio-organisationnel peut être « modélisé » au travers des relations entre sept catégories d'acteurs, en leur sein hétérogènes : les *inspireurs* de la politique, les *promoteurs*, les *pourfendeurs*, les *freineurs passifs*, les *observateurs critiques*, les *contributeurs techniques, ponctuels ou volontaires*, et les *alliés passifs*. L'ensemble de ces acteurs contribuent, avec des temporalités et des intensités variables, aux dynamiques sociales conséquentes à la mise en œuvre de la politique. Les stratégies de ces sept catégories (idéal-typiques) d'acteurs sont (relativement) éclatées en leur sens, différenciées entre elles, variables dans le temps. Leur attitude à l'égard de la politique de la diversité évolue au fur et à mesure du processus, selon leur positionnement, la perception de leur intérêt et leur stratégie.

Conclusion

A l'aune de l'analyse stratégique crozérienne et de la théorie de la régulation sociale reynaudienne, ce Chapitre s'est penché sur le système social dans lequel s'insère le portage d'une politique de diversité ainsi que les jeux d'acteurs entourant sa mise en œuvre. Pour ce faire, nous nous sommes livrés à une cartographie des acteurs-clés (principales parties prenantes internes) concernés par la conduite d'une politique de diversité. C'est dans ce cadre que nous nous sommes focalisés sur les jeux d'acteurs et les jeux de rôles entre *inspireurs*, *promoteurs*, *pourfendeurs*, *freineurs passifs*, *observateurs critiques*, *contributeurs techniques, ponctuels ou volontaires* de la politique.

A l'aune de la théorie de la régulation sociale reynaudienne, nous nous sommes intéressés aux dynamiques régulateurs complexes relatives au portage d'une politique de diversité potentiellement transformative du patrimoine discursif, normatif et praxistique de l'organisation. Nous avons replacé dans ce cadre l'émergence de résistances organisationnelles à l'encontre d'une politique *diversité* perçue comme un levier de transformation du patrimoine discursif, normatif et praxistique de l'entreprise.

Dans le Chapitre III, nous nous pencherons sur la phénoménologie inhérente au portage d'une politique de diversité perçue comme un vecteur de changement organisationnel. Pour ce faire nous mobiliserons une perspective théorique inspirée d'Alter (2005, 2006) que nous inscrirons dans une focale à la fois stratégique et dynamique.

Chapitre III :

**Les acteurs *du* changement et les
acteurs *dans* le changement :**

**Le portage d'une politique *diversité*
comme processus de changement
organisationnel patronné ?**

Introduction

Par le truchement de la littérature scientifique et de données qualitatives tirées des enquêtes exploratoires, ce Chapitre se propose de questionner le portage d'une politique de diversité en entreprise comme un processus de changement organisationnel (Bruna, 2013 a,b). A la lisière de la sociologie des organisations et du management, il mobilise un paradigme interprétatif inspiré du modèle du *processus créateur* défini par Alter (2005) qu'il croise avec d'autres travaux en sociologie et sciences de gestion (Crozier & Friedberg, 1977 ; Lazega, 1994 ; Reynaud, 1997 ; Babeau & Chanlat, 2008, 2011 ; Perret, 1996, 2003 ; Lazega et *al.*, 2008 ; Pichault, 2009 ; Gaglio, 2011).

Dans un premier temps, nous présentons notre cadrage théorique, puis nous proposons une application à notre objet d'étude. Le portage d'une politique de diversité sera appréhendé comme un *processus de changement organisationnel patronné*.

S'inscrivant dans une perspective stratégique, polyphonique et processuelle (Crozier & Friedberg, 1977 ; Alter, 2005 ; Pichault, 2009 ; Autissier et *al.*, 2012), nous appréhendons le portage d'une politique *diversité* comme une « nouveauté organisationnelle » à même d'impacter le patrimoine discursif, normatif et praxistique de l'entreprise. Et ce, à condition de s'inscrire dans une dynamique sociale de signification symbolique, d'appropriation collective et de consécration institutionnelle. Nous prenons en examen les conditions d'émergence d'une politique *diversité* (engagement pro-diversité de la direction, mise en place d'une équipe dédiée) et se focalise sur les résistances organisationnelles faisant obstacle à son déploiement.

Notre investigation se penche ensuite sur les aspects régulatoires : elle questionne d'abord les mécanismes d'*appropriation fonctionnelle* de la politique *diversité* au sein du Groupe La Poste (apprentissage au sein de l'équipe dédiée, mise en place d'un réseau de correspondants régionaux et/ou sectoriels), puis se concentre sur sa dynamique d'institutionnalisation. *Conditio* de durabilité de la politique, l'institutionnalisation de la politique repose sur le renforcement des prérogatives de l'équipe *diversité*, la structuration du réseau des correspondants territoriaux et/ou sectoriels. Elle vise la « normalisation » de la politique *diversité* (gestion des « controverses normatives » au sens de Lazega et *al.*, 2008 et des « dyschronies », au sens d'Alter, 2003, 2005) et poursuit une standardisation des pratiques en matière de diversité.

L'institutionnalisation de la politique *diversité* ouvre, néanmoins, la voie à un questionnement critique sur les croyances, normes et pratiques enracinées dans l'organisation. La stimulation de la réflexivité collective cherche à stimuler l'implication de l'encadrement intermédiaire, l'appropriation managériale de la politique et sa déclinaison opérationnelle créative.

Reposant sur une dynamique d'amélioration continue et le développement de *routines innovatrices pro-diversité* (voir Soparnot, 2005), une telle démarche vise à façonner un nouvel ordre organisationnel incluant la promotion de la diversité parmi les enjeux stratégiques de l'entreprise.

IV. Le changement organisationnel comme dynamique collective permettant la transmutation d'une « nouveauté organisationnelle » en innovation

Mobilisant une perspective diachronique et processuelle, la sociologie de l'innovation analyse les dynamiques sociales permettant la constitution d'une invention (soit-elle de nature technique, productive ou organisationnelle) en innovation collectivement appropriée et institutionnalisée. Elle s'intéresse aux mécanismes d'apparition et de diffusion de nouvelles pratiques sociales (Alter, 2005 ; Gaglio, 2011).

Processus social par lequel on donne sens et effectivité à une création (Alter, 2005 : 266), l'innovation renvoie à l'accoutumance sociale à l'égard d'une « nouveauté » au travers d'une dynamique de recreation collective qui est le préalable à sa signification et à son appropriation et la *conditio* même de son institutionnalisation. Ainsi l'innovation est-elle, selon Gaglio (2011), l'aboutissement d'un processus à la fois collectif (il s'inscrit dans une dynamique sociale), « vertueux » (il est *créateur* de richesse) et contingent (il se situe dans un contexte dont il dépend) qui s'insère dans une dynamique interactionnelle.

A la manière de réceptacles formels en quête de substance (autrement dit, de signification et d'utilité sociale), les inventions organisationnelles ne se transmutent en innovations que grâce à l'investissement progressif, mais jamais synchronique, d'acteurs qui leur donnent corps et sens (Alter, 2003, 2005 : 65-88). Ainsi la transmutation d'une « nouveauté » en innovation collectivement appropriée et institutionnellement adoubée dépend-elle du déploiement d'une dynamique sociale.

Or, l'émergence d'une « nouveauté organisationnelle » se niche, le plus souvent, dans la transgression définie, à la manière de Girin et Grosjean (1996), comme une action entreprise à l'encontre des règles, des normes et des usages établis au sein d'une organisation.

1) « Transgression organisationnelle » et émergence de la « nouveauté »

Enracinée dans les anfractuosités du réglementaire et/ou les interstices du normatif, la transgression organisationnelle⁵⁰ s'héberge dans le fonctionnement quotidien des organisations, dont elle permet l'évolution des produits, des techniques et/ou des pratiques. Source d'innovation et vecteur de changement, elle présente une part de « quotidienneté » et de « normalité » (Alter, 2005, 2006 ; Babeau & Chanlat, 2008, 2011). Bien qu'elle se niche, parfois, dans des zones de battement normatif (qu'elles correspondent à un déficit, à une inflation ou à une concurrence des *règles du jeu*) ou de défaillance du système de contrôle, elle ne présente pas moins un caractère relativement ordinaire (Alter, 2002, 2005, 2006). Or, la transmutation d'une « invention » en « innovation » dépend de la capacité d'une organisation à mener à bien le changement provoqué par l'introduction de la « nouveauté ».

Bien que la transgression porte en soi une enfreinte au prescrit et une atteinte à l'ordre social et symbolique dominant, elle n'est pas *in se* synonyme d'anomie. Et ce, car, si innover revient *ab origine* à contester les croyances, normes, techniques et/ou pratiques en vigueur, l'innovation se concrétise dans le dépassement, au sens dialectique du terme, de la *pars destruens* (transgression et contestation de l'ordre établi) dans une *pars construens* aboutissant au façonnement d'un nouvel état d'équilibre. Ainsi, souligne Alter (2005 : 65), « *l'innovation se fait toujours, au moins momentanément, contre l'ordre, même si elle finit souvent par participer à une autre conception de l'ordre. Dans le domaine de la vie des entreprises, l'innovation butte toujours sur l'ordre organisationnel, avant de le transformer* ».

Si l'apparition d'une « nouveauté » possède *in se* une charge critique à l'égard du système (croyances, discours, normes, *process* et/ou pratiques), ce sont son appropriation collective et son adoubement hiérarchique qui sont gage d'innovation.

Se plaçant au fondement de l'innovation dans le champ organisationnel (Robert-Demontrond & Joyeau, 2006), le processus de *destruction créatrice* schumpetérien consiste dans la capacité à allier - de manière originale - des ressources anciennes (soient-elles matérielles, financières, informationnelles, sapientielles, cognitives, intellectuelles...). Comme le souligne Schumpeter (1951 [1943]) dans *Capitalisme, socialisme et démocratie*, ce processus constitue le moteur même du développement du capitalisme moderne :

« *L'impulsion fondamentale qui met et maintient en mouvement la machine capitaliste est imprimée par les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les*

⁵⁰ La transgression décrit un acte enfreignant un patrimoine (axiologique, réglementaire, normatif et/ou praxistique) réputé légitime au sein d'une organisation. La notion est mobilisée ici comme synonyme de déviance organisationnelle ou de déviance ordinaire (au sens d'Alter, 2005 ; Chanlat & Babeau, 2008, 2011). Ainsi est-elle employée, dans notre recherche, en dehors de tout jugement de valeur.

nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle – tous éléments créés par l'initiative capitaliste. [...] L'histoire de l'équipement productif d'énergie, depuis la roue hydraulique jusqu'à la turbine moderne, ou l'histoire des transports, depuis la diligence jusqu'à l'avion. L'ouverture de nouveaux marchés nationaux ou extérieurs et le développement des organisations productives, depuis l'atelier artisanal et la manufacture jusqu'aux entreprises amalgamées telles que l'U.S. Steel, constituent d'autres exemples du même processus de mutation industrielle – si l'on se passe cette expression biologique – qui révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant continuellement des éléments neufs. Ce processus de Destruction Créatrice constitue la donnée fondamentale du capitalisme : c'est en elle que consiste, en dernière analyse, le capitalisme et toute entreprise capitaliste doit, bon gré mal gré, s'y adapter » (Schumpeter, [1943], 1951 : 106-107).

Loin d'aboutir à l'anarchie ou au chaos, le processus de *destruction créatrice* contribue ainsi à l'établissement d'un nouvel ordre socio-économique façonné par la recomposition créative de l'ordre initial au travers d'une réallocation et d'une réutilisation des ressources disponibles. Plus globalement, l'innovation fertilise le tissu socio-économique en accouchant de nouveaux équilibres atteints grâce (à cause) de la « nouveauté ».

Ainsi le changement sert-il les intérêts stratégiques d'une *organisation apprenante* (au sens de Garvin, 1993) capable de concilier deux orientations contradictoires mais tout autant essentielles à son développement (Alter, 1993a) :

- a) La logique de l'organisation qui prône la rationalisation, la planification, la coordination, le contrôle et l'évaluation des activités productives afin d'en accroître la régularité et la prévisibilité. De ce fait, elle promeut la standardisation des techniques et des procédures dans le but de réduire l'incertitude, l'imprévu et les risques encourus par l'organisation.
- b) La logique de l'innovation qui engendre la transgression, car la croissance des entreprises demeure indissociable de leur capacité à se transformer afin de répondre aux évolutions de leur environnement social, économique et institutionnel, aux changements affectant les marchés sur lesquels ils interviennent et les sociétés au sein desquelles elles évoluent. Si, comme montré par l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) l'entreprise a horreur de l'incertitude (qu'elle tente de contenir en réduisant la marge de manœuvre des acteurs au travers de la planification et de l'organisation rationnelle du travail), l'innovation, perçue comme processus d'anticipation et adaptation de l'organisation aux mutations du marché, de la demande, de la conjoncture et de l'environnement, invite à tirer profit de l'incertitude (Alter, 1993a, 2006). Par essence imprévisible, l'innovation porte en soi un conflit avec l'ordre puisque, comme le soulignent à juste titre Babeau et Chanlat (2011 : 37) : « *sa gestation, sa naissance et son développement échappent à toute velléité de classement. On n'encadre pas un processus d'innovation par un chemin*

balisé. Le jaillissement de cette dernière est toujours imprévisible et peu maîtrisable ».

Nécessairement contextuelle et situationnelle, la conciliation entre exigence de régularité et de prévisibilité (processus de rationalisation avec ses corollaires la maîtrise de l'incertitude et de l'imprévu) et besoin d'innovation (stimulation de la créativité collective) s'avère fragile, précaire et quelque peu oxymorique. Elle est néanmoins indispensable à la marche des entreprises contemporaines qui nécessitent :

- pour leur fonctionnement harmonieux, d'organisation, de planification, de standardisation et de coordination,
- et pour leur développement, d'innovation - porteuse de nouvelles opportunités - et de souplesse leur permettant de s'adapter à la volatilité du marché et aux aléas de la conjoncture ainsi que d'anticiper et se conformer aux évolutions réglementaires, normatives, économiques et sociales (Alter, 2006 : 265-266).

2) Le « désordre organisateur » et ses enjeux

La notion de « *désordre organisateur* » (Babeau & Chanlat, 2011 : 37) donne à penser :

1. La crainte de la transgression en tant que source potentielle de déstabilisation systémique. Au travers de politiques de planification, d'organisation et de rationalisation du travail, des techniques et de la production, les entreprises cherchent à maîtriser l'incertitude. Cela faisant, elles cherchent à ordonnancer leur marche, autrement dit, à la figer dans une forme (*in primis* processuelle) donnée, afin de réduire les anfractuosités du "non-prescrit", les espaces de jeu des acteurs et leur marge de manœuvre. Cherchant à « administrer l'incertain », les organisations ne peuvent néanmoins maîtriser totalement les règles, les espaces, les temporalités, mais aussi les mécaniques de l'action collective. Ainsi, comme le relevait à juste titre Goffman (1968), même les *institutions totales* abritent, *volens nolens*, une *vie clandestine* reflétant une résistance individuelle et collective à une conformation pleine et entière aux règles, normes et usages. Aussi, aux côtés des *adaptations primaires* par lesquelles les reclus goffmaniens cherchaient à façonner leur conduite à l'image des injonctions institutionnelles, se développaient des *adaptations secondaires* constituant autant de comportements réactifs à l'empire de la norme. Se livrant à une sorte de « sociologie des adaptations officieuses ou des arrangements », Goffman donne à voir la présence d'actes transgressifs traduisant même dans les *institutions totales* une contestation de l'ordre établi. Ainsi, relevant le plus souvent de

stratégies d'*adaptation secondaire intégrée* (Goffman (1968), le déploiement d'une déviance ordinaire au sein des entreprises traduit l'impossibilité pour la hiérarchie de contenir toute charge critique à l'encontre du système organisationnel.

Cela relève parfois même de la volonté délibérée de la hiérarchie de ne pas briser la transgression dans l'intérêt même de l'entreprise car, comme il est dit plus haut, elle peut être porteuse de progrès. La quotidienneté de la déviance organisationnelle dit *in fine* l'inanité d'une crainte essentialisée du changement. Bien que stigmatisée et condamnée, la transgression organisationnelle ne s'avère pas moins connaturelle et même souhaitable au fonctionnement des entreprises (Babeau & Chanlat, 2011 : 38). Et cela d'autant plus qu'elle ne dénature pas, aux yeux des *déviant ordinaires*, le pacte social et symbolique les liant à l'entreprise mais cherche à en servir l'intérêt supérieur, par d'autres voies et manières, mêmes in-conventionnelles.

2. L'utilité de l'innovation (et donc de la déviance ordinaire) pour les entreprises qui ne parviennent à conserver ou à améliorer leur positionnement sur le marché qu'en jouant (et se jouant) de l'incertitude. Agent du mouvement, la transgression permet la modernisation des organisations et est *conditio* de leur survie à long terme.
3. L'utilité de la transgression pour les acteurs qui, en transgressant, regagnent, individuellement et/ou collectivement, une marge de manœuvre et une latitude de liberté. Il ne demeure pas moins que la transgression peut être génératrice de souffrances pour les acteurs (Osty & Uhalde, 2007 ; Dejours, 1987, 1993 ; Aubert & de Gaulejac, 1991) ainsi que de ce qu'Alter (1993b) qualifie de « lassitude de l'innovateur », reconductible à la pression psychologique et sociale subie par le « pionnier du changement » du fait des résistances organisationnelles, du flou, de l'incertitude et du risque d'échec entourant tout processus d'innovation. La déviance met l'innovateur à risque et l'expose à des sanctions négatives potentielles. La lassitude de l'innovateur se configure alors comme un mécanisme défensif destiné à le protéger d'un environnement souvent hostile.
4. La consécration institutionnelle de la nouveauté comme étape-clé du processus de changement : comme le laisse transparaître l'oxymore « désordre organisateur », une dynamique de changement réussie - autrement dit un *processus créateur* (Alter, 2005, 2006) - aboutit à la reconnaissance institutionnelle, à l'adoubement hiérarchique et, d'une certaine façon, à la récupération bureaucratique de la nouveauté à l'issue d'une dynamique sociale d'émergence, puis de signification et d'appropriation collectives de l'invention organisationnelle. Ainsi, la dynamique de changement exprime le potentiel dé-

constructeur et réorganisateur propre à la transgression, ce qui n'est pas sans rappeler la force modernisatrice reconnue par Goffman (1968) aux *adaptations secondaires intégrées* au sein des institutions totales.

Cherchant à « administrer l'incertain » et à « (se) jouer de l'imprévisible », les organisations appréhendent le changement comme une *conditio* de viabilité. Faire le pari de l'innovation implique ainsi la capacité d'une organisation (de ses dirigeants comme de ses collaborateurs) à faire preuve de « réflexivité organisationnelle » (Bruna, 2012 d : 25), à accepter une dérégulation momentanée de ses modes de fonctionnement et de ses équilibres internes et à remettre en question l'ordre établi afin de moderniser ses pratiques. Ainsi, c'est dans la résolution d'une injonction contradictoire (rationaliser tout en innovant) que se niche la clé de perpétuation, dans le changement, des organisations.

Conditio sine qua non de viabilité de l'entreprise, le pilotage du changement se configure ainsi comme un enjeu stratégique majeur. Se déployant dans un contexte interactionnel (Crozier & Friedberg, 1977), il interroge la capacité des acteurs à transformer l'organisation.

Dans cette perspective, il convient d'analyser avec attention les choix stratégiques du leader-dirigeant et de leaders instrumentaux ou fonctionnels (Nadler & Tushman, 1994), le rôle des managers (Kotter, 1996), de l'encadrement intermédiaire (Floyd & Woolgridge 2000) et des bénéficiaires finaux (Moss Kanter et al., 1992) dans la conduite du changement.

A l'encontre d'une *conception héroïsante de l'entrepreneur institutionnel* (DiMaggio 1988, Rao et al. 2000, Maguire et al. 2004), il s'agit d'interroger, à la manière de Perret (2003), le changement à l'aune du *jeu réciproque* entre le(s) promoteur(s) du changement et le contexte organisationnel (Schon, 1963). Dans ce cadre, il convient de souligner l'importance de la culture d'entreprise comme élément structurant du contexte organisationnel (Schein, 1995 ; Bernoux, 1985 ; Thévenet, 2003 ; Godelier, 2006 ; Cuche, 2010 [1994]). Cela invite à inscrire le processus de changement dans une dynamique sociale reposant sur un jeu d'actions réciproques entre acteurs aux profils, intérêts et stratégies souvent opposés. Et ce, car le succès d'une invention tient tout autant à sa nature qu'à sa pertinence à l'égard du contexte social, économique et culturel qui en voit l'émergence, au profil de son concepteur qu'à la dynamique sociale à même d'en supporter la dissémination (Alter, 2005). Ainsi, souligne Gaglio (2011 : 37) : « *le processus d'innovation est nécessairement collectif [car...] l'innovation engage et concerne de facto une multitude d'acteurs. En effet, une nouveauté doit être adoptée en dehors du groupe qui l'a échafaudée pour être qualifiée d'innovation* ».

Outre à posséder un caractère polyphonique (au sens de Pichault, 2009), le changement induit

par l'émergence d'une « nouveauté organisationnelle » présente un second caractère marquant : il s'inscrit dans le temps long. Ainsi la transmutation d'une invention en innovation parcourt-elle un itinéraire - parsemé d'embûches - qui « *n'est donc pas écrit d'avance* » (Gaglio, 2011 : 38).

Comme le souligne Perret (Perret, 1996 :4), « *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement résident dans les mécanismes qui poussent l'organisation à maintenir une certaine permanence. Les différentes composantes du contexte organisationnel comme l'histoire de l'organisation, ses structures et ses systèmes de gestion, sa culture ou son système de pouvoir développent des résistances qui peuvent freiner voire faire échec au changement. La dimension humaine est ici primordiale pour comprendre les freins et les blocages qui peuvent se dévoiler au cours du processus de changement* ».

Et Perret (1996 :4) de conclure, dans une filiation crozérienne, que les « *différentes composantes du contexte organisationnel vont devoir être prises en compte dans l'élaboration et la mise en oeuvre du changement dans la mesure où c'est sur elles qu'il va falloir agir pour parvenir aux changements souhaités* »

Investiguer les « *capacités d'action intentionnelle sur un système social complexe* » (Perret, 1996, 2003) invite ainsi à questionner l'adaptabilité de l'entreprise aux besoins et contraintes de son environnement tout autant qu'à se pencher sur les dynamiques socio-organisationnelles complexes, contradictoires et souvent conflictuelles, induites par l'émergence d'une « nouveauté organisationnelle » (voir Alter, 2005).

Si l'acteur-innovateur constitue le moteur d'évolution organisationnelle (Alter, 1996, 2005), la dynamique sociale qui entoure tout processus transformatif mérite d'être étudiée, dans une perspective polyphonique (Pichault, 2009), multidimensionnelle et dynamique (voir Alter, 2005 ; Babeau & Chanlat, 2008, 2011).

Il s'agit là de décrire le système d'action - en décryptant leurs stratégies des acteurs en jeu, en identifiant les ressources stratégiques et les zones d'incertitude qui sont l'objet de conflits – (Crozier & Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1995) puis d'en apprécier les évolutions dans le temps en ce focalisant sur les processus sociaux fondamentaux à l'œuvre et les dynamiques régulateurs (Alter, 2005 ; Reynaud, 1995 ; Lazega, 1994 ; Lazega et al., 2008).

V. Acteurs et phénoménologie d'un processus de changement organisationnel patronné

Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous qualifions de *processus de changement organisationnel patronné* une dynamique sociale de changement par laquelle l'émergence d'une « nouveauté » bénéficie du « patronage » (distant) de la direction, mais est de fait confiée au portage de *missionnaires de l'innovation* (responsable de projet et/ou équipe-projet dédiée). Cette conception s'inspire et reprend de manière adaptative la définition idéal-typique du *processus créateur* proposée par Alter (2005, 2006) comme une la dynamique sociale de changement par laquelle une « nouveauté » est constituée en innovation collectivement appropriée et hiérarchiquement consacrée. Plus précisément, un *processus créateur* décrit le processus social complexe permettant la transmutation d'une invention en une innovation. Il repose sur le franchissement de cinq étapes, plus logiquement que chronologiquement, successives : l'apparition d'une « nouveauté organisationnelle », l'émergence d'un conflit entre *légalistes* et *innovateurs*, la dynamique régulatoire (appropriation collective et institutionnalisation), l'acceptation des critiques adressées à l'ordre initial, l'atteinte d'un nouvel état stationnaire.

Inscrivant la « nouveauté » dans une histoire d'appropriation et de consécration symbolique collectives, le *processus créateur* légitime le changement en le mettant en partage. Inscrire la « nouveauté » dans une perspective créative invite ainsi à l'intérioriser dans leur patrimoine de l'entreprise. Ce qui passe par une remise en question des croyances initiales et une *inversion perspective et/ou normative* aboutissant à remplacer les principes et les usages anciens par de nouvelles normes et procédures édictées au regard (ou en miroir) de la « nouveauté organisationnelle ».

Notre conception du *processus de changement organisationnel patronné* replace la phénoménologie du *processus créateur* dans un système socio-organisationnel où l'apparition de la « nouveauté » n'a rien de fortuit ou d'ordinaire mais a été *inspirée* (incitée / soutenue) par la direction. Celle-ci ne présente pas moins un caractère transgressif à l'égard de l'ordre social dominant, ce qui explique les proximités appuyées entre les phénoménologies et les jeux d'acteurs constatés dans le cadre d'un *processus créateur* et d'un *processus de changement organisationnel patronné*. Ce dernier se configure, ainsi, comme une déclinaison adaptative du modèle du *processus créateur* d'Alter (2005, 2006) vis-à-vis duquel il revendique une filiation. C'est pourquoi notre présentation du modèle du *processus de changement organisationnel patronné* s'effectue « en miroir », « au regard » et « en débat » avec l'idéaltype du *processus créateur* (Alter, 2003, 2005, 2006).

Visant à alimenter une analyse processuelle du changement, notre propos appelle à se pencher sur les phases-clés qui ponctuent le processus de transmutation d'une « nouveauté organisationnelle » en innovation dans le cadre d'une émergence « stimulée » (mais non imposée) de la « nouveauté organisationnelle ».

6) L'émergence d'une « nouveauté organisationnelle » : processus de changement organisationnel patronné et missionnaires de l'innovation

A la manière d'un *processus créateur*, un *processus de changement organisationnel patronné* qualifie une dynamique de changement par laquelle une « nouveauté organisationnelle »⁵¹ émergente s'inscrivant en rupture avec les normes, les usages et/ou les pratiques de l'entreprise, serait constituée en innovation collectivement appropriée et hiérarchiquement adoubée. Les deux modèles diffèrent, néanmoins, en ce qui concerne l'« origine » de la « nouveauté ».

Dans le modèle du *processus créateur* élaboré par Alter (2005, 2006), l'invention initiale est le fait d'innovateurs ordinaires qui la façonnent, dans un premier temps, à l'écart de leur hiérarchie, de leurs collègues et des autres parties prenantes concernées. Puis, vient le temps de la « conversion » d'alliés influents à la cause de la « nouveauté », *conditio sine qua non* de sa signification, de son appropriation collective, puis de son institutionnalisation.

Dans notre perspective, l'émergence d'une « nouveauté organisationnelle » peut être induite (souhaitée / sollicitée / stimulée) par la direction sans que cela ne donne lieu nécessairement à un processus de changement avorté (modèle de l'*invention dogmatique* d'Alter, 2005). Nous qualifions de *processus de changement organisationnel patronné*⁵² une forme de *processus créateur* dont l'origine n'est pas une invention ordinaire mais bien la traduction organisationnelle d'une « volonté » (ou d'une « nécessité ») de la direction.

Contrairement à l'invention ordinaire qui est le fruit d'inventeurs du quotidien qui la font émerger de manière autonome, la « nouveauté » est, dans le cadre d'un *processus de changement patronné*, inspirée par la direction et façonnée organisationnellement par des *missionnaires de l'innovation*. Autrement dit, par des équipes *d hoc* chargées de promouvoir la « nouveauté » et d'inscrivant sa promotion au cœur même de leur *mission*.

⁵¹ Nous précisons que la notion de « nouveauté organisation » renvoie à toute « nouveauté » émergent dans l'organisation, de manière autonome ou par induction » (traduisant ainsi des processus isomorphiques, voir Chapitre Ier de cette Partie) et étant susceptible de produire des effets sur elle.

⁵² Comme nous l'avons déjà indiqué, nous utilisons comme synonymes l'expression *processus de changement organisationnel patronné* et sa version écourtée *processus de changement patronné*.

Si pour les *innovateurs ordinaires* l'invention est un corollaire (ou un complément) de leur activité professionnelle, la promotion de la « nouveauté » et le pilotage du changement qui lui est afférent constituent la fonction même des *missionnaires de l'innovation*. Ainsi, pour paraphraser Weber (2003 [1917-1919]), nous pourrions envisager que les *innovateurs ordinaires* vivent (d'abord) *pour* la « nouveauté » tandis que les *missionnaires* vivent (principalement) *de* la « nouveauté ». Une telle considération doit être, bien sûr, nuancée, tout comme la mobilisation d'un lexique wébérien pastiché doit être appréciée au sens figuré, en non pas au sens propre. Et cela car, nous savons, depuis Weber (2003 [1917-1919]) lui-même, combien cette distinction idéal-typique (conceptualisée initialement dans le champ politique) ne trouve que des incarnations tendancielle et partielles dans le champ social. Ainsi pouvons-nous penser que, dans l'action de tout innovateur (ordinaire comme missionné) coexiste appel vocationnel et considération instrumentale. C'est la pondération entre intérêt et croyance qui fluctue d'un rôle à l'autre, d'un cadre à l'autre et d'une temporalité à l'autre. Dans ce cadre, il convient de préciser que la mission conférée aux *missionnaires de l'innovation* est, de par sa nature, temporaire et circonscrite, ce qui implique qu'en toute probabilité ces mêmes acteurs ont rempli et/ou rempliront d'autres fonctions (plus routinières) au cours de leur activité professionnelle. Ils ne seront, pour ainsi dire, pas *missionnaires de l'innovation* à vie.

Un *processus de changement patronné* se configure comme une dynamique socio-organisationnelle par laquelle une « nouveauté » inspirée par la direction *peut* se transmuier en innovation. Aussi se distingue-t-il du modèle de l'*innovation dogmatique* où l'apparition de la « nouveauté » relève d'une décision prescrite par la direction, sa dissémination est décrétée et sa mise en œuvre contrainte au travers d'un dispositif de contrôle. Dans le modèle de l'*invention dogmatique*, c'est la hiérarchie qui impose de manière « unilatérale », « autoritaire » et « non négociée » la « nouveauté » : «[les directions demeurent ainsi] confinées dans le plan de marche initial, qui devient un dogme ; toute tentative d'adaptation locale s'autorisant une latitude par rapport aux procédures centralisées s'assimile alors à une dérive » (Gaglio (2011 : 44)). La mise en place de la « nouveauté » est ainsi porteuse de régressions, de pénibilité, de complexification (Gaglio, 2011 : 44). A *contrario*, un *processus de changement patronné* trouve son origine dans une « transgression patronnée » : l'émergence de la « nouveauté » est, certes, incitée, voire appuyée, par la direction, celle-ci ne conserve pas moins son caractère déviant par rapport à l'ordre social en vigueur. Ce qui rejoint le cœur d'un *processus créateur*.

Selon Alter (2005, 2006), l'émergence de la « nouveauté » est, en effet, un acte transgressif (Babeau & Chanlat, 2008) qui est, le plus souvent, le fait d'acteurs marginaux-sécants, à la fois « *congruents* » (Moscovici, 1976), « *étrangers* » et « *dotés de réseaux* », autrement dit socialement intégrés au sein de leur organisation (Alter, 2006 : 265-282).

Acteurs transgressifs - et en cela profitables au dynamisme organisationnel (Babeau, Chanlat, 2008) - les innovateurs affichent, selon Alter (2005, 2006), une certaine distance - symbolique, culturelle et relationnelle - vis-à-vis du système professionnel au sein duquel ils évoluent (voir Bruna, 2011, 2013c). Connecteurs relationnels au positionnement social fluide, ils se rapprochent de l'*Etranger* simmelien (Simmel, 1999 [1908]), un acteur-pont reliant des sphères structurales disjointes. Vivant - métaphoriquement autant que métonymiquement - la dialectique du proche et du lointain, il bénéficie d'une forme de distanciation objectivante, d'éloignement du regard qui offre une lecture contrapunctique du réel. Définie comme « *l'union tout à la fois de l'errance et du mouvement avec la fixité et l'inscription spatiale* » (Boudes, 2008 : web), la « forme sociologique » de l'Etranger simmelien repose précisément sur « *la combinaison particulière des dimensions de distance et de proximité qui produit la relation spécifique et formelle à l'étranger* » (*ibidem*).

Source d'altérité cognitive, le positionnement de marginalité-sécante de l'Etranger le situe simultanément au cœur du système social (puisque son interconnexion relationnelle lui amène un accès facilité à des ressources stratégiques et à une information non-redondante et l'inclut dans des structures d'opportunité avantageuses) et à la périphérie de celui-ci (puisque son altérité cognitive est le reflet de sa marginalité-sécante). Posture intellectuelle qui tient au parcours biographique des acteurs, *l'étrangéité innovante* des apporteurs-d'idées et des porteurs-de-nouveauté est positionnement distancié et réflexif disant un détachement relatif vis-à-vis de la fixité d'un ancrage social donné (Bruna, 2013 c).

C'est dans ce détachement procédural que prend naissance et essence un regard éloigné dans lequel s'enracine et se vivifie un *criticisme de la distance* et germe parfois une créativité nouvelle. Pour peu qu'elle soit collectivement portée.

C'est néanmoins dans la capacité du marginal-sécant à refuser le principe de l'ancrage et donc de la fixité que s'exprime son potentiel critique. Faire d'un espace social un point de chute n'implique pas, selon Simmel, de l'élire à *locus* de socialité engagée (et donc affective). Faute de quoi l'étrangéité de l'étranger serait neutralisée. Car, en effet, l'étrangéité est moins un acquis qu'une dynamique, une posture qu'un positionnement, un héritage biographique qu'une conquête contre soi-même.

Lorsque l'on transpose la leçon simmélienne au cas concret des systèmes organisés, il apparaît que l'étrangéité relative des acteurs marginaux-sécants découle d'une pluri-socialisation les ayant conduits à partager de multiples univers sociaux. Relieurs relationnels de sphères différentes, acteurs-ponts et médiateurs-passeurs, ils nourrissent de leur regard éloigné la pensée collective pour peu que le système accepte, par appropriation et non par imposition, par compréhension et non pas par obligation. Marginaux-sécants reliant des sphères relationnelles différentes, les acteurs-innovateurs sont souvent des *brokers*, au sens de l'analyse des réseaux, des *tertiï gaudentes* au sens de Simmel (Bruna & Chauvet, 2010, 2013; Bruna, 2010b, 2013c). La possession d'un réseau social élargi reposant sur la force des liens faibles (Granovetter, 1973, 1974) est la source première de légitimité, de poly-statutariété et de pouvoir pour les acteurs-innovateurs et pourrait constituer le soubassement relationnel de leur *congruence psychologique*. Plus qu'observateurs participants, les acteurs innovateurs sont des *joueurs de l'extérieur* dotés d'un regard éloigné qui est trace et signe de leur altérité maîtrisée, intégrée car compatible.

Dans la réduction de l'altérité à différence, se joue tout un processus de transcodage (décodage des codes, normes du système de la part de l'étranger) et de transposition (des idées nouvelles dans le lexique et la grammaire symbolique de ses interlocuteurs). Le réseau s'avère ainsi un catalyseur de décryptage organisationnel, un médiateur de traduction et un vecteur de dissémination de la nouveauté (Bruna, 2010b). Ainsi, les acteurs-innovateurs tendent-ils à détenir un positionnement social de polystatutaires (au sens de Lazega, 2011a) cumulant plusieurs formes hétérogènes et non-congruentes de statut.

Dans cette perspective, c'est bien la marginalité-sécante des acteurs-innovateurs qui est source de leur « *étrangéité cognitive* » (voir Bruna, 2011, 2013c). Il s'agit là de rappeler l'*étrangéité innovante* n'est pas un état de fait mais bien une affaire de positionnement. Avoir des réseaux *dans* et *hors* du système d'action favorise l'émergence et la dissémination d'idées nouvelles. Et ce car, le positionnement de marginal-sécant confère potentiellement un positionnement avantageux dans le système d'échange (accès facilité à des informations riches et non redondantes et à d'autres ressources stratégiques).

Dans la stratégie d'autolégitimation de la transgression développée par le « déviant ordinaire » (Babeau & Chanlat, 2011) se développe un sentiment d'adhésion à une « *conception différente du bien, donc d'une norme supérieure, que l'on transgresse* » (Babeau & Chanlat, 2011 : 38). Sans que cela n'exempte, d'ailleurs, de posséder des qualités psychosociales spécifiques (la « congruence » de Moscovici, 1976 et Alter, 2005).

S'inscrivant le plus souvent dans une perspective d'*adaptation secondaire intégrée* (au sens de Goffman, 1968), les « déviants ordinaires » conçoivent la transgression comme un acte souhaitable destiné à réformer de manière endogène l'ordre socio-organisationnel de l'intérieur. De même, les *missionnaires de l'innovation* promeuvent la « nouveauté » dans une perspective d'amélioration du fonctionnement et des mécanismes de l'entreprise, que leur *mission* leur a été confiée par la direction elle-même.

Il convient de préciser, néanmoins, que le patronage de la direction est oxymorique par nature : s'il est connu des *missionnaires de l'innovation* et, souvent, affiché, il n'est pas moins souvent timoré, superficiel, voire contradictoire. Et ce car, lorsqu'elle apparaît, la « nouveauté » est, ici comme dans le *processus créateur*, socialement illégitime ; c'est pourquoi elle suscite scepticisme, méfiance et crispations. Si le patronage de la direction est essentiel à l'amorce du processus, il ne constitue pas *in se* un bouclier à l'égard de résistances suscitées par l'apparition et la promotion de la « nouveauté ». C'est pourquoi, contrairement au modèle de l'*invention dogmatique*, la « nouveauté organisationnelle » n'est pas imposée par la direction au travers de processus de planification et d'accompagnement destiné à forcer les acteurs à l'adopter. Et ce car, en dépit du soutien (actif ou passif) de la direction, un *processus de changement patronné* trouve son origine dans un acte transgressif : l'émergence et la promotion d'une « nouveauté organisationnelle ».

Comme nous le verrons par la suite (Chapitre III.3), le prisme du *processus de changement patronné* s'avère particulièrement éclairant de la phénoménologie inhérente au portage de politiques innovantes touchant au fonctionnement de l'organisation et à l'implémentation de ses missions. En dépit du soutien, le plus souvent augural, inaugural et déclaratif de la direction, ces politiques conservent intact leur potentiel transgressif.

C'est pourquoi elles sont confiées non pas au corps institués de l'organisation qui, *a contrario*, cherchent souvent à en empêcher, ou du moins, freiner le déploiement. Et cela, car leur mise en place est susceptible d'altérer les équilibres organisationnels et, cela faisant, d'induire une redistribution des ressources stratégique, un redécoupage des fonctions et du pouvoir. Le pilotage de ces politiques innovantes est, le plus souvent, livré, à des *organisations de mission* (directions de projet, équipes-projets) mises en place à cet effet. Elles incombent, plus généralement, à des *missionnaires de l'innovation*.

L'expression *missionnaires de l'innovation* que nous avons forgée doit se comprendre au sens métaphorique et vise à décrire le rôle social de responsables de projet et d'équipes-projets chargés de piloter des démarches transformatives dans le cadre d'un *processus de changement patronné*.

Afin de rendre plus facilement intelligible cette notion, nous proposons de l'appréhender au travers d'une série de « couples de mots », tantôt des synonymes tantôt des antonymes tantôt des termes liés, qui sont censés en éclairer la signification. La plupart sont issus de la terminologie religieuse dont est tiré le vocable *missionnaire* ; nous les employons ici dans une acception laïque et imagée, tout en filant la métaphore :

- Mission et missionnaires : les *missionnaires de l'innovation* remplissent une *mission* spécifique qui leur a été attribuée (« révélée ») par la direction. Celle-ci leur incombe individuellement (tout missionnaire rend compte personnellement des actes exercés dans le cadre de sa mission) et collectivement (l'exercice de la mission se réalise en « communauté », dans l'interaction avec les autres missionnaires au sein de l'équipe-projet). L'accomplissement de la mission par chaque missionnaire est régi par une obligation à la fois morale (éthique individuelle) et sociale (patrimoine de règles sociales partagées au sein de la communauté). Ce qui oblige chacun à l'égard de tous et tous à l'égard de l'« autorité missionnante » (direction). Si l'on traduit ces remarques dans un lexique managérial, on dira que chaque *missionnaire de l'innovation* est chargé, par son action spécifique, de concourir à la réalisation de la mission. Chaque missionnaire est à la fois individuellement responsable de ses agissements et coresponsable des agissements de l'ensemble de l'équipe-projet. Dans ce cadre, l'exercice de la mission est appelé à reposer sur une action collective entre pairs-missionnaires (voir Lazega, 1999), agencée autour d'un patrimoine de valeurs et normes sociales partagées au sein de l'équipe. Ce qui vise à résoudre la dialectique entre autonomisation de chaque missionnaire (individualisation / spécialisation) et cohésion sociale (régulation sociale / « unité communautaire »),
- Mission et vocation : comme on l'a indiqué, la mission incombant aux *missionnaires de l'innovation* est de promouvoir une « nouveauté organisationnelle » et de piloter le changement qui lui est afférent. Ils obéissent, en partie, à une vocation. S'ils sont chargés par la direction de piloter fonctionnellement le changement, la plupart des *missionnaires* recouvrent les caractéristiques-clés décrites par Alter (2005) comme traits marquants des innovateurs du quotidien : l'« étrangeté »⁵³, la marginalité-sécante et la « congruence psychologique ». Cette dernière renvoie bien à une prédisposition personnelle à défier l'ordre établi au nom de sa vision, de sa conception du Bien, du Juste et du Vrai. Effleure ainsi la dimension vocationnelle de la mission : comme nous le verrons, dans la réalisation

⁵³ Le mot « étrangeté » est ici employé en opposition à « étrangeté » pour signifier que nous intéressons au positionnement d'*Etranger* du missionnaire de l'innovation et non à sa prétendue « bizarrerie ».

de la mission, se croisent intérêt et croyance. Si tous les *missionnaires de l'innovation* n'ont pas la « foi » dans le bienfondé de leur mission, il semblerait que leur adhésion au projet porté constitue l'un des leviers fondamentaux de sa « réussite »,

- *Mission et fonction* : comme nous l'avons dit, la mission se positionne au croisement de la vocation et de la fonction. En effet, si tous les *missionnaires de l'innovation* n'ont pas la « foi » en leur projet, tous bénéficient d'une nomination officielle, d'une affectation fonctionnelle à piloter le changement. Mener à bien leur mission n'est pas seulement (ou d'abord) leur vocation mais leur fonction, leur raison d'être. De l'atteinte des objectifs fixés à leur mission dépend tout à la fois leur avenir individuel et collectif. Parsemé d'embûches et de conflits, l'exercice de la mission peut induire une fonctionnalisation de la « communauté » des missionnaires sans, pour autant, parvenir à en cristalliser entièrement les tâches et les activités, à en contrôler les agissements, à en standardiser les procédures. Dans ce cadre, la mission-fonction échappe en partie au métier.
- *Mission et/ou prophétisme* : si tous les missionnaires ne sont pas prophètes, l'horizon temporel d'une mission est d'autant plus éloigné que celle-ci vise une évolution profonde des comportements sociaux ou, à moindre mesure, des conduites organisationnelles. A ce titre, le prophétisme devient partie intégrante de l'attitude missionnaire. Et ce, car, si être missionnaire ne signifie pas nécessairement prophétiser, toute mission se projette dans le long terme de la palingénèse (nouvel ordre social et organisationnel). Et, se faisant chantre d'un avenir palingénésique soumis à condition (acceptation collective de la « nouveauté »), tout missionnaire légitime et dissémine le message prophétique,
- *Mission et action* : l'exercice de la mission s'enracine dans l'action : celle-ci doit être appréciable et évaluable pour juger de la performance du missionnaire, de l'authenticité de sa vocation comme de son implication dans la fonction. Vivant à la fois *de* la mission (dimension instrumentale du travail) et *pour* la mission (dimension subjective, identitaire et sociale du travail ; voir Weber, 2003 [1917-1919]), les missionnaires investissent l'action, perçue comme levier de réalisation de leur vocation et de légitimation collective de leur fonction,
- *Mission et prosélytisme* : promoteurs du changement, les missionnaires n'est sont pas moins dépendants du déploiement d'une dynamique sociale et organisationnelle destinée à favoriser l'appropriation et l'institutionnalisation de la « nouveauté ». Or, comme nous l'avons vu, la recherche d'alliés et de porte-parole est essentielle à la « réussite » d'une démarche de changement. C'est pourquoi l'exercice de l'activité missionnaire présente *in se* un caractère prosélyte,

- Missionnaires *et/ou* pionniers : « appelés » par la vocation *et/ou* chargés d'une fonction, les missionnaires sont des pionniers. Si l'exercice de la mission participe à la fois du domaine de l'axiologie et de la praxis, c'est qui s'y conjuguent la croyance et l'intérêt. D'où une articulation, plus ou moins achevée selon les « communautés missionnaires », du moment axiologique et du moment praxistique. Promoteurs du changement, les *missionnaires* se configurent comme des pionniers puisqu'ils ouvrent la voie à la « nouveauté ». Leur *primarité* se configure, d'ailleurs, parmi les vecteurs-clés de leur légitimation fonctionnelle.

De cette appréhension métaphorique et imagée, il apparaît que les *missionnaires de l'innovation* inscrivent la promotion (valorisation/dissémination) de la « nouveauté » au cœur même de leur mission et le pilotage des processus de changements qui lui sont afférents au cœur de leur fonction.

Appelés à donner corps et contenu à des prescriptions ou volontés générales de la direction, ils se heurtent aux résistances et freinages organisationnels qui ponctuent le déploiement de politiques organisationnelles transformatives (traçabilité des pratiques, qualité, management de la diversité, R.S.E., développement durable).

Résultant du rapprochement paradoxal de l'exploration et de la répétition (Cordelier, 2005), le management de projet constitue le mode de gestion privilégié par les organisations pour favoriser l'innovation et en accélérer les rythmes d'incubation. Ainsi, comme le souligne Segrestin (2004), le portage de politiques de changement est souvent confié à des équipes-projets missionnées pour *porter* le changement au positionnement organisationnel précaire et à la mission souvent ambiguë. Ainsi, précise Cordier (2005 : 4) : « *les équipes projets doivent se projeter en permanence dans l'avenir dans un milieu incertain grâce à un perpétuel échange avec les autres membres de l'équipe aux compétences complémentaires* ». Organisations *adhocratiques*, à la fois stratégiques et latérales, éphémères et « prophétiques », elles évoluent dans l'incertain.

Porteurs du changement, les *innovateurs de mission* sont légitimés dans leur fonction plus par la reconnaissance de leur compétence et *professionnalité* antérieures que par un adoubement hiérarchique, souvent discret et peu opérant. Et ce, du fait de l'étroitesse des moyens (matériels, budgétaires, humains...) alloués, du positionnement marginal et latéral de l'équipe ainsi que de la fragilité intrinsèque d'une entité censée *penser l'avenir* tout en étant destinée à ne pas durer.

De par leur fonction d'incubateurs de l'innovation, les *missionnaires de l'innovation* s'avèrent des *pionniers* du changement. La notion de « pionniers » prend ici tout son sens, renvoyant à la fois à leur primauté dans la conception, expérimentation et fruition de la « nouveauté » et au devoir de diffusion (prosélytisme de l'innovation) incombant à ses *missionnaires*. In fine, leur mission de *porter le changement* permettant de transmuter une « nouveauté » en innovation se place au cœur de leur projet professionnel. D'où leur caractérisation en tant que *professionnels* de l'innovation. Et cela, bien que leur professionnalité et leur expertise technique soient soumises une dynamique de légitimation rendant nécessaire le développement de compétences et savoir-faire spécifiques. Ainsi, souligne Cordier (2005 : 4) : « [L'objectif des équipes-projets] est, en s'organisant en interne, d'engranger les savoirs tout en retardant les effets de cliquet. Le chef de projet, délégué par la direction générale pour coordonner des échanges à l'issue incertaine, doit faire preuve à la fois d'une autorité charismatique et bureaucratique rationnelle afin de dépasser les logiques fonctionnelles de la structure ».

Mandatés pour donner du corps à une prescription ou à un engagement déclaratif de la direction générale, les *missionnaires de l'innovation* sont appelés à établir le cahier des charges de leur mission, en définissant tout à la fois les objectifs, le contenu et les démarches de mise en œuvre de la nouvelle politique. En ce sens, ils se configurent comme des *inventeurs de mission*. Le flou notionnel, vocationnel et processuel entourant la nouveauté leur confère une très forte autonomie.

Bien qu'ils disposent de moyens organisationnels limités, les *missionnaires de l'innovation* bénéficient de ressources matérielles, sociales et symboliques supérieures aux inventeurs ordinaires et d'une tolérance supérieure, si ce n'est d'un soutien effectif, de la part de la hiérarchie. Néanmoins, ils conçoivent, à leurs risques et périls, le contenu et la forme d'une « nouveauté » dont les contours n'avaient été que grossièrement définis par la direction. C'est pourquoi ils se heurtent, à la manière des *innovateurs ordinaires*, à des résistances organisationnelles, qui reflètent le caractère transgressif propre à la « nouveauté ».

7) L'éclatement d'un conflit entre les promoteurs et les pourfendeurs de la « nouveauté »

Comme nous l'avons vu, l'émergence de la « nouveauté » peut être source de crispations, voire de conflits, au sein des systèmes organisés en ce qu'elle remet en cause potentiellement des valeurs, des normes et des pratiques de l'organisation. Ainsi, dans la phénoménologie propre au *processus de changement organisationnel patronné* comme dans celle d'un *processus créateur*, on retrouve une étape de cristallisation du conflit entre *promoteurs* et *pourfendeurs* de la nouveauté.

Dans la terminologie d'Alter (2005, 2006), l'éclatement d'un conflit entre les *innovateurs* - qui transgressent (au sens de Babeau & Chanlat, 2008) les règles organisationnelles au nom de l'*efficience* - et les *légalistes* (ou *légitimistes*) - qui s'opposent à l'introduction du changement au nom de l'*efficacité* - constitue une étape incontournable d'un *processus créateur*. Dans la perspective d'Alter (2005), les *légalistes* poursuivraient une *efficacité* appréciée à l'aune de l'adéquation des comportements des acteurs aux objectifs définis par l'entreprise. Une *efficacité* qui déprécierait le potentiel créatif et les capacités adaptatives des acteurs. A l'inverse, les *innovateurs* poursuivraient ce qu'Alter (2005)⁵⁴ qualifie d'*efficience* : la révision des objectifs à atteindre à l'aune des moyens disponibles et la refonte des mécanismes organisationnels afin de satisfaire aux objectifs définis.

Bien qu'incitée et/ou soutenue par la direction, une « nouveauté » émergeant dans le cadre d'un *processus de changement organisationnel patronné* demeure socialement transgressive, au sens où elle dévie du patrimoine en vigueur au sein de l'organisation.

Un tel cadrage permet de mieux envisager l'itinéraire des *missionnaires de l'innovation* : chargés par la direction d'impulser un changement, ils sont socialement perçus comme transgressifs. Leur action innovatrice est perçue comme illégitime car, d'une part, elle s'inscrit en rupture avec les règles et usages en vigueur et, de l'autre, elle est conduite dans un cadre flou, où l'officialité de leur *mission* se heurte à l'absence d'un pouvoir impératif ou coercitif leur permettant d'imposer leur vision.

Confinées dans la latéralité des dispositifs *adhocratiques* (équipes-projets éphémères et périphériques dans l'organigramme organisationnel), les *missionnaires de l'innovation* se heurtent à de fortes résistances organisationnelles qu'ils peinent à contrer, en l'absence d'une légitimation (par la hiérarchie et par les pairs) de leur fonction. A ce titre, ils sont plus que des équipes-projet porteuses d'objectif (au sens de Segrestin, 2004), car ils sont porteurs d'une *mission* qui, s'enracinant parfois dans la *vocation*, se fait *fonction*.

⁵⁴ Il convient de noter qu'Alter opère une recreation notionnelle lorsqu'il mobilise les concepts d'*efficacité* et d'*efficience* qui s'avèrent, de fait, éloignés des définitions classiques mobilisées en sciences de gestion. Dans un souci de clarté, nous rappelons que l'*efficacité* décrit, en économie, le fait d'atteindre les objectifs préfixés, en se dotant des moyens adéquats tandis que l'*efficience* qualifie l'ajustement des buts aux moyens disponibles, dans une perspective de meilleure mobilisation des ressources. Dans la perspective d'Alter (2005), l'*efficience* d'un processus tiendrait à la capacité des acteurs à réviser les objectifs, voire même à se donner de nouveaux objectifs, correspondants aux moyens disponibles et à la situation concrète. Là où l'*efficacité* ferait appel à la créativité et à l'adaptabilité situationnelle des acteurs, l'*efficience* renverrait à la conformation des acteurs à des buts pré-établis, en jouant sur les moyens, sans que cela ne comporte une remise en cause des objectifs ou leur altération.

Or, dans le conflit entre les *transgressifs* (promoteurs de la nouveauté) et les *légalistes* (*pourfendeurs*) se joue une sorte de *lutte de classement* (au sens de Bourdieu, 1978) *par anticipation*, laissant entrevoir le risque ou l'opportunité d'une redistribution du pouvoir et des ressources dans l'enceinte organisationnelle. Cette rivalité positionnelle entre les tenants de l'ordre établi et les partisans de l'ordre nouveau traduit une sorte de conflit de positionnement par anticipation. C'est ainsi que la résistance au changement affichée par les acteurs respectueux de l'ordre établi cache leur *crainte du déclassement* (redécoupage du pouvoir organisationnel suite à la dissémination de la nouveauté).

Cependant, il convient de nuancer toute appréhension binaire des jeux organisationnels entourant l'appréhension de la nouveauté, ces derniers associant, à des degrés divers et selon des temporalités différenciées, une pluralité d'autres parties prenantes (alliés, freineurs passifs, observation pratique...). C'est pourquoi le dépassement des résistances passe par une dynamique régulatoire complexe par laquelle la nouveauté fait, conformément au modèle d'Alter (2005, 2006) l'objet d'une appropriation collective et d'une institutionnalisation organisationnelle.

8) Une dynamique régulatoire reposant sur un processus d'appropriation collective, puis d'institutionnalisation

Comme le souligne Alter (2005, 2006), les étapes régulatrices sont essentielles à la « réussite » d'une dynamique de changement. La phénoménologie d'un *processus créateur* prévoit, d'ailleurs, l'articulation de phases d'appropriation de la « nouveauté » par les principaux acteurs concernés et d'institutionnalisation. Nous retrouvons ces mêmes étapes dans le déploiement d'un *processus de changement patronné*.

Comme le souligne Alter (2005, 2006), le phénomène d'appropriation renvoie au processus social par lequel une invention se transmute en innovation au travers d'une dynamique de signification adaptative et circonstancielle, d'apprentissage collectif et de dissémination. Coïncidant avec une phase de « dotation de sens » et d'apprentissage, l'appropriation contribue à une ré-définition collective de la nouveauté et *in fine* à sa légitimation sociale. Elle encadre le processus de dissémination et de réinvention créative de la « nouveauté ». Dans le cadre d'un *processus de changement patronné*, les *promoteurs* de l'innovation contribuent à définir, plus précisément, le périmètre et le contenu de la « nouveauté » ainsi qu'à qualifier leur rôle (fonction-mission). L'*apprentissage missionnaire* de la « nouveauté » est le préalable à sa dissémination fonctionnelle.

Pour ce faire, ils s'appuient sur un cercle élargi d'alliés et de porte-parole, le plus souvent fonctionnellement concernés par la « nouveauté » et jettent les bases de son apprentissage fonctionnel. S'ils continuent à se heurter à des résistances organisationnelles provenant d'une pluralité de parties prenantes, les *missionnaires* peuvent se prévaloir du soutien des co-promoteurs fonctionnels (référents sectoriels, thématiques, régionaux...) et du « patronage » de la direction. Ce qui favorise, d'autant, la diffusion de la « nouveauté » et son opérationnalisation.

Là où la phase d'appropriation est marquée par un soutien discret de la direction à l'égard des *missionnaires*, l'étape d'institutionnalisation marque une « réaction légaliste » par laquelle la hiérarchie tente de reprendre le contrôle de la situation.

La phénoménologie d'un *processus de changement organisationnel patronné* rejoint ainsi celle d'un *processus créateur* dans l'articulation de processus d'apprentissage et d'institutionnalisation au sein des dynamiques régulateurs. Offrant une consécration organisationnelle à l'invention, elle donne à voir une forme de « récupération institutionnelle » de la nouveauté passant par sa cristallisation formelle (qui est *conditio* de sa durabilité) et son inscription dans le cadrage de l'entreprise. Ainsi, souligne Alter (1990 : 107) « l'étape d'institutionnalisation correspond à un retour partiel à l'ordre mais pas à l'ordre antérieur. Les directions recentrent les innovations développées par la base en s'appuyant sur la réaction légaliste pour les intégrer dans le giron institutionnel ».

9) Une capacité collective à tenir compte de la critique de l'ordre établi pour le modifier

Si l'on suit Alter (2005), le propre d'un *processus créateur* serait de tenir compte de la critique de l'ordre établi afin d'engager une démarche d'amélioration. Dans ce cadre, accepter la critique de l'intérieur, autoriser une part de contestation (des croyances, normes, techniques et/ou pratiques) revient pour l'entreprise à établir un rapport dé-totémisé à la règle. Et ce, sans qu'il faille, pour autant, proclamer la modularité de la norme à toute forme de contingence, car trop de relativisme normatif finit par tuer la règle par annihilation de sa portée prescriptive, impérative et coercitive.

Selon Alter (2005), la contestation de la dépendance au tracé en matière managériale et organisationnelle constitue la *conditio sine qua non* d'une politique de changement bien comprise.

Si l'évolution organisationnelle se vit (et se porte) dans une dynamique collective, la capacité d'autocritique (et d'acceptation de la critique) d'une organisation en devient l'emblème du dynamisme et de la flexibilité. Et ce, car le refus délibéré de la critique aboutit à rigidifier le système, l'absence de regard extérieur glace la lymphe créatrice des ensembles organisés. Ainsi, accepter la critique de l'intérieur, consentir à une remise en question négociée de l'ordre établi signifie, pour une organisation apprenante (au sens de Garvin, 1993), refuser les états de fait, stimuler la réflexivité et servir, par l'innovation, ses intérêts stratégiques.

L'acceptation de la critique appelle à une remise en cause plus profonde des fonctionnements organisationnels, autrement dit, au passage d'un apprentissage en simple boucle, destiné à répondre de manière précise à une problématique spécifique, à une dynamique d'apprentissage en double boucle (Argyris, 1976, 1977 ; Argyris & Schön, 1978, 2002) aboutissant à une remise en question des fondements des processus organisationnels : « *les valeurs-directrices du programme-mâitre* ». Nous glissons progressivement vers une contestation des croyances organisationnelles.

10) Une capacité à remettre en cause les croyances initiales

Selon Alter (2005, 2006), la contestation des croyances initiales est l'une des *conditions* de transformation du système organisationnel. Elle implique une évolution du patrimoine de croyances et de valeurs de l'entreprise et induit, en conséquence, un ajustement progressif des normes et des pratiques.

A la manière d'un *processus créateur*, un *processus de changement patronné* nécessite d'une remise en cause des croyances initiales en ce qu'elle conditionne l'inscription de la « nouveauté » socialement appropriée et hiérarchiquement adoubée dans le patrimoine de l'organisation. Et cela, non seulement à l'échelle normative et praxistique (évolution de normes, techniques, pratiques...) mais aussi à l'échelle axiologique. La remise en cause des croyances initiales implique une sorte d'« *endogénéisation de la nouveauté* » (Bruna, 2011c; 2013 a,b) par laquelle se joue la remise en question de l'*ordre établi* et son remplacement par un *ordre nouveau* socialement négocié (au sens de Reynaud, 1997).

Dans cette perspective, le *processus de changement patronné* se distingue du *processus créateur* en ce que la révision du patrimoine de valeurs et croyances organisationnelles y est favorisée par le « patronage » de la direction.

Dans l'*endogénéisation de la nouveauté* se joue plus qu'une intégration négociée et appropriée de la « nouveauté » : c'est un double processus de recreation de l'ordre et d'*endogénéisation du changement* qu'est à l'œuvre. Cela comporte, entre autres, un effort réflexif aboutissant, d'abord, à la remise à plat des croyances, normes et pratiques anciennes, puis à l'élaboration d'un nouvel ordre socio-organisationnel. Cela invite ensuite à inscrire l'organisation dans la perspective d'un apprentissage en *double loop* -"double boucle"- (Argyris, 1976, 1977 ; Argyris & Schön, 1978, 2002) où les acteurs ne cherchent pas seulement à identifier et à corriger les dysfonctionnements, mais s'emploient à faire évoluer les attitudes et les croyances organisationnelles (Alter, 2005, 2006).

Prise dans l'injonction contradictoire d'institutionnaliser la nouveauté sans la cristalliser, une *organisation apprenante* (Garvin, 1993) se voit ainsi invitée à *routiniser le changement*. Autrement dit, à faire du changement une réalité quotidienne de l'organisation tout en l'inscrivant dans une processualité qui est en limite l'imprévisibilité et les risques associés. Et, ce car, comme le souligne Cordier (2005 : 4) : « *si l'encadrement par des normes fiabilise le projet et rassure la direction générale, il faut se méfier d'une trop grande formalisation qui bloque les capacités d'innovation* ». C'est pourquoi nous pensons que l'*endogénéisation du changement* constitue la clé de voûte d'un *processus de changement patronné*. Permettant l'institutionnalisation de la « nouveauté » sans aboutir à sa cristallisation, l'élaboration de *routines innovatrices* (Soparnot, 2005) en favorise l'adoption créative et itérative.

Inscrite dans une perspective de production, acquisition et transfert de la connaissance, une *organisation apprenante* (Garvin, 1993) fait évoluer son positionnement et sa stratégie à l'aune des compétences et des savoirs nouvellement développés en son sein. Elle fait ainsi le pari stratégique du changement, jusqu'à prévoir l'évolutivité de ses propres procédures (Feldman, 2000). Aussi une *organisation apprenante* (Garvin, 1993) cherche-t-elle à pratiquer une stratégie de résolution collective (non plus seulement hiérarchique) des problèmes, d'expérimentation, de capitalisation de l'expérience, d'apprentissage partagé et de transfert des connaissances (constitution d'un patrimoine collectif de compétences).

Pour une *organisation apprenante*, l'enjeu suprême réside ainsi dans l'*endogénéisation du changement* lui-même. « *Comment - s'interrogent à juste titre Boyer et al. (2011) - augmenter encore plus la capacité d'évolution des organisations dans une situation générale d'accélération des mutations de l'environnement ? Comment faire que "La transformation (devienne) inhérente à la vie organisationnelle"* [Soparnot, 2005] » si ce n'est en construisant des *routines innovatrices* ? L'élaboration de "routines capables de renouveler les routines" (Soparnot, 2005) - autrement dit la conception, soutenue par la direction, de dispositifs à même d'assurer la reproduction endogène du changement- ne serait-elle pas l'étape ultime d'un *processus de changement patronné* ?

VI. Le portage d'une politique transformative de diversité comme *processus de changement patronné* : décryptage phénoménologique et dévoilement du jeu d'acteurs

Tout au long de la Première Partie de la thèse, nous avons souligné que le déploiement des politiques *diversité* dans les entreprises françaises dans la seconde moitié des années 2000 a fait l'objet d'un triple mouvement de « managérialisation de la loi », de « déclinaison organisationnelle » et de « réduction managériale ».

Nous souhaitons ici interroger la conduite d'une politique de diversité en tant que dynamique de changement organisationnel. Le portage d'une politique *diversité* peut-il constituer un levier de changement organisationnel profond, potentiellement déstabilisant – mais régénérateur – pour l'organisation, doublement perçue comme acteur social et économique ? Plus précisément, l'adoption d'une démarche de diversité serait-elle un vecteur potentiel de vecteur de modernisation des normes et pratiques de GRH et de management d'équipe, validant ainsi l'hypothèse d'une « redéfinition de la GRH au travers de la RSE » (Gond, 2013 ; Peretti, 2013) et d'un « renouveau du management » (Chanlat, 1990, 2000) ? Dans cadre, est-il envisageable d'appréhender le portage d'une politique de diversité comme une dynamique de transformation organisationnelle et de l'investiguer au travers du paradigme du *processus de changement patronné*⁵⁵ ?

Comme nous l'avons souligné (Chapitre V de la Partie III), la littérature scientifique a révélé l'affinité entre la conduite d'une politique de diversité et le déploiement d'un processus de changement organisationnel. Irréductible à l'accumulation d'initiatives ponctuelles, superficielles et exclusivement communicationnelles (ou formatives), le portage d'une politique *diversité* peut ainsi s'avérer un vecteur de refonte des *process RH*, des pratiques managériales, mais aussi de la stratégie commerciale et marketing d'une organisation. Et cela, à condition qu'il s'inscrive dans une démarche stratégique, partenariale, transversale et durable (Bruna, 2013 a,b).

⁵⁵ Ces analyses s'appuient sur un modèle théorique présenté dans le cadre de l'enseignement dispensé par l'Auteure à l'Ecole Nationale d'Administration (ENA Paris), dans le cadre du Cycle International Spécialisé d'Administration Publique « GRH et Management Public », autour des enjeux du management de la diversité, de la R.S.E. et de la R.S.O. Elles ont fait l'objet de plusieurs communications et articles (Bruna, 2012a ; 2013a,b).

Nous formulons la proposition théorique [PT7] selon laquelle le portage d'une politique *diversité* relève d'un *processus de changement patronné* dès lors qu'il s'inscrit dans une démarche stratégique, systémique, transversale et durable. Autrement dit, lorsqu'il cherche à influencer à la fois sur les engagements des organisations (dimension discursive), sur les règles organisationnelles au sens reynaudien du terme (Reynaud, 1997 ; dimension normative, programmatique et procédurale) et sur les pratiques (dimension praxistique). Ainsi le déploiement d'une politique *diversité* suit-il la phénoménologie d'un *processus de changement patronné* : inspiré (« patronné ») par la direction, le changement *diversité* dépend d'une dynamique sociale complexe, multi-acteurs et poly-dimensionnelle.

Dans ce cadre, nous appréhendons l'émergence de la diversité, perçue en tant que problématique gestionnaire, comme une « nouveauté organisationnelle » stimulée par les hautes sphères de l'organisation. Plus précisément, c'est la mise en place d'une politique de promotion de la diversité qui constitue une « nouveauté organisationnelle » et, en aucun cas, la diversité elle-même.

Nous avons précédemment expliqué que le lancement de politiques de diversité articulant, de manière plus ou moins accomplie, moments discursifs, normatifs et praxistiques, peut révéler d'une démarche de légitimation (normative, cognitive et pragmatique) de l'organisation (au sens de Suchman, 1995 ; voir Barth, 2007 ; Bruna, 2013a,b). Et cela, conformément aux propositions théoriques 1, 2, 3, 4 précédemment énoncées [PT 1, 2, 4]. Il s'agit ici d'investiguer si le portage d'une politique *transformative* de diversité parcourt les étapes-clés d'un *processus de changement patronné* tel que nous l'avons défini tantôt.

Appréhender la conduite d'une politique de diversité comme un *processus de changement patronné* invite à interroger son déploiement à l'aune d'une phénoménologie en cinq étapes inspirée et adapte du modèle du *processus créateur* (Alter, 2005).

6. L'émergence de la thématique de la diversité comme « nouveauté organisationnelle » et l'apparition de « missionnaires de la diversité »

Si l'on suit la proposition théorique 1 [PT1], le portage d'une politique *diversité* peut relever d'une démarche de légitimation symbolique de l'entreprise où se mêlent considérations éthiques et juridiques (légitimité morale au sens de Suchman, 1995), conformation aux attentes culturelles des parties prenantes (légitimité cognitive au sens de Suchman, 1995) et calculs économiques (légitimité pragmatique, au sens de Suchman, 1995).

Ainsi, la mise en place d'une politique de diversité dans une organisation vise à satisfaire à un corpus d'obligations légales et réglementaires de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité, dûment « managérialisées » et traduites dans la grammaire organisationnelle. Elle se veut une réponse à l'injonction institutionnelle (légale, réglementaire et politique) à mettre en place des politiques organisationnelles en matière de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité, une réaction stratégique à un patrimoine de contraintes exogènes dûment relayées et interprétées par la direction. Le lancement d'une politique *diversité* relève aussi d'une tentative de conformation aux attentes culturelles de certaines parties prenantes - internes et surtout externes - de l'entreprise. *In fine*, il co-participe, plus ou moins intensément, d'une démarche de stimulation de la performance, passant tant par l'amélioration de la qualité des recrutements et du management que par la conquête de nouvelles niches de clientèle. La mise en place d'une politique de diversité en entreprise combine ainsi satisfaction « managérialisée » (partielle et sélective) de l'*obligatoire* et déploiement d'une démarche *volontariste* (Klarsfeld & Delpuech, 2008).

Or, appréhender le lancement d'une politique de diversité comme un *processus de changement organisationnel patronné* [PT7] invite à appréhender le surgissement de la problématique de la diversité comme une « nouveauté organisationnelle ».

Certes, à l'heure de la mondialisation, les entreprises expérimentent en leur sein une diversification croissante (bien qu'insuffisante et polarisée) du profil de leurs collaborateurs, que ce processus soit recherché, subi ou simplement constaté. De même, leur clientèle se fait de plus en plus segmentée et différenciée tandis que leur environnement s'internationalise (Chanlat & Dameron, 2009 ; Chanlat et *al.*, 2013). Ainsi, la diversification des équipes ne constitue nullement un phénomène nouveau, apparu *ex nihilo*. Il traduit le renforcement de processus historiques à l'œuvre depuis des décennies (Bruna, 2011). Ainsi les organisations affichent-elles un caractère de plus en plus transnational de par la sociologie de leurs collaborateurs, la mondialisation de leurs marchés, la multiplication de leurs zones d'implantation et l'internationalisation de leur clientèle.

Néanmoins, bien que la problématique de la diversité se soit largement diffusée dans la sphère entrepreneuriale, politique, médiatique et associative française dans la seconde moitié des années 2000 (Bébéar, 2004 ; Blivet, 2004 ; Sabeg & Méhaignerie, 2004 ; Point, 2006 ; Peretti, 2007 ; Cornet & Warland, 2008 a ; Chanlat & Dameron, 2009 ; Bereni, 2009 ; Bruna, 2011), la mise en place de politiques *diversité*, à la fois structurées et intégrées, n'est pas allé de soi.

Le déploiement d'une démarche pro-diversité peut être appréhendé comme un vecteur potentiel de refondation du management (Chanlat, 1990, 2000 ; Chanlat & Dameron, 2009). Ainsi peut-il induire une évolution de son patrimoine discursifs, normatif, processuel, voire praxistique, de ses mécanismes d'organisation, de fonctionnement et/ou de production ainsi que de ses pratiques gestionnaires (Chanlat, 2000 ; Özbilgin & Tatli, 2008 ; Cornet & Warland, 2008a ; Peretti, 2007, 2012). D'où la proposition théorique [PT8] selon laquelle le portage d'une politique de diversité constitue un processus de changement induit par l'émergence d'une « nouveauté organisationnelle » : la diversité appréhendée comme enjeu organisationnel et *in primis* comme catégorie managériale. Comme on l'a vu, c'est l'apparition de la thématique et du management de la diversité (et non pas de la diversité en tant que telle) qui constitue une « nouveauté organisationnelle ». Autrement dit, un problème nouveau nécessitant de l'élaboration de solutions spécifiques, passant par une adaptation (une altération) des comportements des acteurs concernés et un ajustement des mécanismes techniques et gestionnaires⁵⁶. Conformément au modèle du *processus de changement organisationnel patronné*, l'origine de la « nouveauté » ne réside pas dans une invention ordinaire mais dans la traduction organisationnelle d'une « nécessité » et d'une « volonté » de la direction. En l'occurrence, il s'agit de la rencontre d'une contrainte exogène (durcissement de la législation et de la réglementation européenne et nationale en matière de non-discrimination et de réalisation de l'égalité de traitement) et de considérations socio-économiques inhérentes à l'entreprise.

Si l'on suit le modèle du *processus créateur* d'Alter (2005) et sa déclinaison (*processus de changement organisation patronné*), l'émergence d'une « nouveauté organisationnelle » (se plaçant en rupture avec les normes, techniques ou pratiques en vigueur) serait le fait d'acteurs conjuguant une « congruence psychologique » (Moscovici, 1976) et un positionnement tendanciel d'« étrangers » au sens simmélien du terme (Simmel, 1979 [1908]). Ces derniers allieraient une distanciation spatiale (ou, plus généralement, positionnelle) et cognitive et une proximité relationnelle à l'égard du système au sein duquel ils évoluent. Cela tiendrait à un positionnement de marginaux-sécants (voir Simmel, 1979 [1908] ; Merton, 1968 [1949] ; Crozier & Friedberg, 1977) leur permettant d'associer une distanciation cognitive à l'égard du système culturel dans lequel ils évoluent et une forte inclusion professionnelle (possession de réseaux, pour reprendre la terminologie d'Alter, 2005, 2006).

⁵⁶ La formulation de cette proposition théorique se nourrit d'une conversation avec le Professeur Norbert Alter qui s'est tenue à l'Université Paris-Dauphine le 16 juillet 2013 et que je tiens à remercier.

Si, dans un *processus créateur*, l'invention est façonnée par des acteurs innovateurs (« innovateurs du quotidien », Alter, 2002c) et, à ce titre, demeure irréductible à une « décision hiérarchique », l'émergence de la « nouveauté » est, dans un *processus de changement organisationnel patronné*, le fait d'une interaction sociale entre des *inspireurs* et des *promoteurs*. C'est pourquoi nous énonçons la proposition théorique [PT9] selon laquelle le portage d'une politique *transformative* de diversité dépend de l'émergence de *missionnaires de la diversité* chargés de la concevoir ainsi que d'en favoriser la dissémination et l'adoption collective. Les *missionnaires de la diversité* constituent, dans cette perspective, des *agents du changement* assumant, comme le soulignent Tatli & Özbilgin (2009), un rôle-pilote dans la conception et le façonnement stratégiques, la structuration et la mise en œuvre ainsi que la surveillance d'initiatives de diversité, à l'impact potentiellement *transformatif*. Dans ce cadre, la mise en place d'équipes dédiées au pilotage de la politique *diversité* revêt une importance particulière et mérite d'être interrogée comme révélateur des efforts de changement pro-diversité réalisés par l'organisation (Tatli & Özbilgin, 2009). Appelées à donner corps et contenu à des prescriptions de la direction, ces équipes de *missionnaires de l'innovation* ne sont pas sans rappeler certaines *administrations de mission* dont Pisani affirmait qu'elles devaient être adaptées « à un problème, à un temps, à un lieu ; [être...] localisée[s et...] spécialisée[s] ». Ainsi placent-elles le pilotage du changement au cœur même de leur mission :

« La mission principale d'un responsable de la diversité c'est de concevoir la politique et piloter son déploiement, convaincre les parties prenantes – [...] services RH, services communication, directeurs d'usines, directeurs d'unité, managers, ORP [organisations représentatives du personnel], salariés [...] de l'intérêt stratégique de la démarche. [...] En fait, oui, [leur mission..] c'est piloter le changement, ce qui est intéressant [mais ...] c'est difficile, même périlleux, parfois, [...] c'est pourquoi, lors du lancement [des politiques de diversité], ils font appel à nous [à des cabinets de conseil spécialisés] ».

(PDG, petit cabinet de conseil en management de la diversité et RSE/RSO, 50-60 ans, cabinet pionnier du secteur de la diversité en France).

Relayées par la direction, les contraintes légales et réglementaires (en matière de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité) constituent un des fondements essentiels de la démarche de diversité des entreprises pionnières :

« Il serait erroné de sous-estimer le rôle du droit et le poids de l'Etat dans l'introduction des premières politiques de la diversité dans les entreprises, mais il serait anachronique de dire que c'est l'Etat 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 integration, 35-45 ans, Ministère régalien français).

Certes, le registre de l'« obligatoire » ait été occulté dans la communication *diversité* des entreprises au profit d'une rhétorique du « volontarisme ». Il ne demeure pas moins que l'existence d'un patrimoine de règles étatiques coercitives (bien que leur transgression ait été peu sanctionnée) a été essentiel au lancement de ces politiques, mais aussi à la légitimation de la *mission* (puis de la fonction) incombant aux *missionnaires de la diversité*.

Là où le pilotage du changement se place au cœur de la mission d'une équipe *diversité*, il convient de rappeler ce que nous entendons par politiques *transformatives* de diversité. Il s'agit, en première approximation, de dispositifs organisationnels conjuguant :

- (1) l'élaboration d'un nouveau discours en matière de diversité (engagements moraux, volets informationnels, communicationnels et formatifs),
- (2) la production d'un nouveau référentiel normatif, programmatique et processuel en matière de diversité (pouvant toucher aux volets RH et management, mais aussi les relations-clientèle, la communication et le marketing, la relation-fournisseurs...),
- (3) une déclinaison praxistique alliant, d'une part, la mise en œuvre de dispositifs dédiés et d'initiatives émergentes (non-prescrites) et, de l'autre, un renouveau du management (« redéfinition de la GRH au regard de la RSE », « management responsable », « GRH socialement responsable », Chanlat, 2000 ; Peretti, 2012, 2013, Gond, 2013).

Irréductible à la construction et diffusion d'une rhétorique *diversité*, la mise en œuvre d'une politique de diversité ne saurait faire l'économie d'un alliage du *management symbolique* et du *management substantif* [PT5]. Comme on l'a vu précédemment, le *management symbolique* s'appuie sur une production discursive (allant des engagements de la direction, à l'élaboration documentaire et formative, des actions de communication aux mécanismes de fluidification informationnelle, du rapportage *diversité* à l'organisation de micro-événements pro-diversité). L'ensemble de ces initiatives peu contribuer à la légitimation cognitive de l'organisation [PT 4] auprès de ses parties prenantes externes (*in primis* les pouvoirs publics, la clientèle, les médias, l'opinion publique) et internes. Le *management substantif* pro-diversité touche à une refonte des programmes, procédures et, en partie, pratiques en vigueur dans l'organisation en matière de gestion de la diversité. Il peut contribuer à une légitimation morale (*in primis* à la légitimation morale procédurale, Suchman, 1995) et pragmatique de l'entreprise (Suchman, 1995) [PT 1, 2].

C'est pourquoi nous émettons la proposition théorique [PT10] la mise en place d'une politique *diversité* ne saurait faire l'économie de la mise en place d'une équipe dédiée. Celle-

ci peut, selon la taille, le niveau d'engagement de l'entreprise et ses objectifs stratégiques en la matière, se révéler être une entité unipersonnelle coïncidant avec le responsable (ou le chargé de mission) *diversité*.

Comme le relèvent Point (2006), Garner-Moyer (2006), Peretti (2007), Cornet et Warland (2008 a, b), Bereni (2009), Bereni et Jaunait (2009) et Doytcheva (2009), l'acte de naissance officiel d'une politique de *diversité* relève souvent d'un geste symbolique du dirigeant (signature d'une charte éthique ou charte des valeurs en faveur de la diversité et contre les discriminations, ratification de la Charte de la diversité...). Son baptême organisationnel coïncide, en revanche, avec la nomination d'une équipe dédiée à la traduction opérationnelle des engagements pro-diversité de la direction.

« 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 supérieure femme, 30-40 ans, entreprise française du secteur de la cosmétique, + 10000 salariés en France).

A l'aune de notre enquête exploratoire, il apparaît que la mise en place d'une politique *diversité*, bien que patronnée par la direction, est souvent livrée, dans ses premières étapes, aux soins d'équipes spécialisées dotées de moyens humains et financiers limités. Bien qu'inspirées par la direction, les politiques *diversité* sont ainsi rarement portées par un des grands corps de l'organisation et demeurent confinées aux marges de l'*adhocratie organisationnelle* :

« 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 fonctionnels [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 [à la politique diversité], 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 supérieur femme, 50 – 60 ans, grande entreprise du secteur

bancaire, de capital majoritairement français, 60 000 salariés en France).

Malgré l'onction missionnaire accordée par la hiérarchie, ces équipes-projets (tantôt rattachées à la DRH, à la direction de la stratégie ou à la direction générale, tantôt constituées en directions fonctionnelles autonomes) possèdent, le plus souvent, un positionnement périphérique.

Confinées dans l'*adhocratie organisationnelle*, elles affichent une relative marginalité dans l'architecture du pouvoir. Ainsi, leur assise organisationnelle s'avère bien plus fragile que leur assise symbolique. D'où la nécessité d'une implication durable de la direction (Cornet & Warland, 2008 a, b ; Peretti, 2012).

« L'implication des dirigeants et du COMEX est essentielle, l'engagement de la direction générale donnant le coup d'envoi de la démarche. [...] Cela étant dit, la mise en place d'une équipe dédiée, dotée de moyens humains et financiers suffisants, est indispensable ».

(Directeur Diversité, cadre supérieur homme, plus de 50 ans, grande entreprise française de capital public, secteur des transports).

Comme le souligne Gond (2013) à l'aune d'une étude empirique, rares sont les GRH ayant incubé en leur sein les politiques de RSE : le plus souvent, nous avons affaire à une GRH suiveuse, plus rarement à une GRH support et, de très rares cas, à une GRH motrice des politiques de RSE. Or, le portage d'une politique de diversité relève du périmètre de la RSE (Igalens & Joras, 2002 ; Igalens, 2003 ; Igalens & Peretti, 2008 ; Gond & Igalens, 2012).

La création d'équipes *diversité* donne à voir le glissement de leaders visionnaires à des leaders instrumentaux ou fonctionnels (Nadler & Tushman, 1994) chargés de traduire les engagements discursifs des dirigeants dans une politique structurée, dotée d'un plan d'action, d'une méthodologie de déploiement et d'indicateurs pertinents d'évaluation (voir Cornet & Warland, 2008 b ; Zannad & Stone, 2009 ; Zannad et al., 2013).

En dépit du soutien officiel de la direction, la mise en place d'une politique de diversité suscite des résistances fortes et diffuses à l'échelle organisationnelle. Ce qui tend à refléter le caractère transgressif inhérent à la conduite d'une politique de diversité [PT 4], son déploiement pouvant induire une évolution des discours, des normes (formelles et informelles), et des pratiques de l'entreprise (en matière de recrutement, management, gestion de carrière, politique *fournisseurs*, stratégie commerciale, stratégie d'investissement ou de mécénat...). Elle est aussi susceptible d'impacter les croyances organisationnelle (voir *infra*).

A l'aune des données recueillies au cours de notre enquête exploratoire principale et de nos enquêtes exploratoires complémentaires (qualitative et « par entreprises »), nous énonçons la

proposition théorique [PT11] selon laquelle le portage d'une politique *transformative* de diversité est confié, le plus souvent, à des équipes-projets composées de cadres affichant un positionnement de marginaux-sécants au sein de l'organisation, à la fois « étrangers », « congruents » et « dotés de réseaux ».

D'après notre étude exploratoire principale, il apparaît que la plupart des responsables et chargés de mission *diversité* affichent un positionnement de marginal-sécant au sein de leurs entreprises qui serait, à la fois, signe d'intégration professionnelle et vecteur de distanciation à l'égard des croyances, normes et pratiques dominantes au sein de l'organisation :

« Lorsque l'on assume les fonctions de responsable de la diversité, il est essentiel d'être dans et hors l'organisation. D'où d'ailleurs l'intérêt des associations et des réseaux professionnels sur la RH et la diversité, les séminaires d'échange avec des praticiens et des chercheurs, les conférences [...] En fait, il faut être crédible aux yeux de la direction et des autres managers [...] il faut être l'un d'eux [...] mais au même temps il faut avoir un regard distancié [...], pour pouvoir voir ce que va et ce qui va pas [...] pour pouvoir bien remplir notre mission, il faut qu'on soit parfaitement au courant des pratiques quotidiennes et au même temps qu'on garde une vision un peu extérieure... ».

(Directeur Diversité, cadre supérieur homme, plus de 50 ans, grande entreprise française de capital public, secteur des transports).

Conformément au modèle du *processus de changement patronné*, la plupart des *missionnaires de la diversité* posséderait une forme de *distanciation cognitive* (Bruna & Chauvet, 2013 ; Bruna, 2011) à l'égard de la marche quotidienne de à l'organisation. Leur « *étrangéité* » pourrait s'enraciner dans une forme de poly-socialisation professionnelle qui, d'une part, nourrirait leur *distanciation cognitive* et les pousserait à la réflexivité et, de l'autre; leur offrirait une assise relationnelle pouvant favoriser la dissémination de la politique. « Etrangers » dotés d'un positionnement de marginaux-sécants (Simmel, 1908 ; Merton, 1949 ; Crozier & Friedberg, 1977 ; Moscovici, 1979 ; Allard Poesi, 1997 ; Alter, 2006 : 265-282), les *missionnaires de l'innovation* possèdent ainsi une certaine distance vis-à-vis du système professionnel au sein duquel ils évoluent :

« J'ai beau être [un collaborateur de cette entreprise...] depuis très longtemps, je ne suis pas acritique, j'ai conscience des problèmes de recrutement, de management, de GRH plus largement, d'accessibilité de nos produits [...] Il est incontestable que grâce à cette démarche d'apprentissage en continu, on apprend en continu et en s'améliore en continu ».

(Responsable Diversité France, cadre supérieur, homme 50-60 ans, leader mondial du secteur informatique).

En outre, leur adhésion aux valeurs et fondements de la démarche *diversité* semble être particulièrement essentielle (critère de « congruence », Moscovici, 1979). Les experts

diversité affichant une appétence (ou une sensibilité) personnelle à la diversité s'avèreraient à la fois plus engagés, notamment dans les étapes initiales du projet, plus impliqués dans les démarches de désamorçage ou de contournement des résistances organisationnelles et simultanément plus satisfaits de la fonction exercée. « Etrangers » et « congruents », ils seraient porteurs d'un potentiel critique à l'égard de l'organisation et de ses modes de fonctionnement.

Là où l'« étrangeté » relative des acteurs semble découler d'une socialisation plurielle les ayant conduits à s'insérer dans de multiples univers sociaux, les promoteurs-de-diversité semblent posséder le plus souvent une « appétence personnelle à la diversité » reflétant une sensibilité aux questions d'égalité et de non-discrimination mûrie au cours de leur itinéraire socioprofessionnel, parfois « a-typique » (Alter, 2012), ou enracinée dans un patrimoine de convictions idéologiques, politiques ou religieuses [PT11].

Missionnés pour donner corps à une prescription générale ou un engagement déclaratif de la direction, les directeurs ou responsables *diversité* et leurs équipes n'innovent, cependant, pas au travers d'un arbitrage d'opportunité. Contrairement aux *innovateurs du quotidien* décrits par Alter (2005), ils ne décident pas de l'utilité ou non de promouvoir la « nouveauté », la détermination de la pertinence du lancement d'une politique *diversité* relevant de la direction générale. Par contre, ils déterminent le contenu, les frontières et l'habillage (forme/processus) de la politique.

Conformément au modèle de *processus de changement patronné*, les *missionnaires de la diversité* se heurtent, en dépit du soutien officiel de la hiérarchie, à des résistances organisationnelles aussi diffuses que surnoises.

7. L'émergence de « résistances organisationnelles » à l'égard de la « nouveauté » : « résistances par transfert » et « résistances par capillarité »

Comme nous l'avons vu, l'émergence d'une « nouveauté organisationnelle » provoque des crispations (identitaires et positionnelles) et des résistances stratégiques (voir Crozier & Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1997 ; Alter, 2005). D'où l'éclatement d'un conflit entre les *innovateurs* qui transgressent (Babeau & Chanlat, 2008) au nom de l'*efficacité* les règles organisationnelles antérieures et les *légalistes* qui s'opposent à l'introduction du changement au nom de l'*efficacité*.

Or, comme nous l'avons indiqué, le conflit entre les *innovateurs* et les *légalistes* donne à voir une sorte de *lutte de classement par anticipation* traduisant la crainte des *légalistes* que le

succès d'invention n'induit une redistribution du pouvoir et des ressources organisationnels. C'est pourquoi nous énonçons la proposition théorique [PT12] selon laquelle le portage d'une politique *transformative* de diversité se heurte à des résistances organisationnelles profondes. Promoteurs d'une évolution des *règles* organisationnelle, les *missionnaires* sont des perturbateurs des *règles du jeu* et des *jeux sur la règle* (au sens de Reynaud, 1997). C'est pourquoi surgissent des tensions entre *promoteurs*, *pourfendeurs* et *freineurs passifs* de la politique de diversité. Dans ce cadre, s'articulent des phénomènes de « résistance par transfert », des « résistances par capillarité » et des freinages stratégiques de la politique. L'éclatement d'un conflit entre *promoteurs* de la diversité et *pourfendeurs* et de tensions entre *innovateurs* et *freineurs passifs* tiennent à :

1. la charge transformative de la politique de diversité dont la mise en œuvre *effective* (donc transversale et durable) serait synonymes d'une remise en cause de leurs pratiques (en matière managériale, de GRH, de politiques d'achats, de relation-client...),
2. la captation d'une part de pouvoir organisationnel par les *innovateurs* aux dépens des *légalistes*. De par sa transversalité thématique, géographique et sectorielle, une *diversity policy* relève à la fois de la politique interne et externe d'une organisation puisqu'elle vise à en redéfinir le positionnement dans son environnement. C'est pourquoi les responsables des équipes *diversité*, et à moindre mesure, leurs membres possèderaient un positionnement de *marginiaux-sécants* (au sens de Simmel, 1908) [PT11] qui leur conférerait une maîtrise partielle et oligopolistique de plusieurs ressources stratégiques (Crozier & Friedberg, 1977): la gestion des relations avec l'extérieur, la maîtrise des connaissances techniques (juridiques, réglementaires, processuelles, managériales...) et le contrôle partiel de circuit informationnels en lien avec la problématique de la diversité.

Les promoteurs de la diversité acquièrent, au fur et à mesure de la concrétisation de leur politique et de l'extension de son périmètre de déploiement, un positionnement privilégié qui leur conférerait du pouvoir organisationnel. Or, dans un jeu à somme nulle, l'acquisition de pouvoir par les uns se fait aux dépens des autres, ce qui explique pour part les résistances à l'encontre de la politique diversité :

« 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 supérieur femme, 40-50 ans, grande entreprise privée, secteur de l'eau et des transports).

Les sources de conflit sont multiples : dès l'étape d'amorçage d'une politique, l'équipe *diversité* opère une captation partielle des relations avec l'environnement et les parties prenantes portant sur les enjeux de diversité, aux dépens de directions fonctionnelles, telles la DRH ou la direction de la communication, voire la direction du développement durable. De plus, le développement de compétences techniques spécifiques à l'équipe *diversité* étant encore à l'état embryonnaire, son expertise est contestée, ce qui induit des crispations entre *promoteurs* et *pourfendeurs* de la politique.

En outre, la maîtrise des circuits informationnels *diversité* demeure toujours partielle et partagée (ne fût-ce que par l'étendue de la politique, la pluralité des dimensions et des chantiers qu'elle touche...), tandis que le contrôle des moyens (financiers, matériels et humains) dévolus au portage de la politique échappe en grande partie à l'équipe *diversité*. De même, la coordination des initiatives territoriales / sectorielles échappe en grande partie à l'équipe *diversité*. Dépossédée de ses possibilités d'action, l'équipe *diversité* est *dépendante* de parties prenantes internes maîtrisant les *moyens* organisationnels nécessaires à la mise en œuvre de la politique : il s'agit tantôt de la DRH, de la direction de la communication, de la direction financière, de la direction de la stratégie, des directions opérationnelles à l'échelle du Groupe, des équipes de direction et de services RH de filiales et d'antennes régionales, parfois, des directions des achats et des directions commerciales. Si la source, la nature et l'intensité des conflits diffèrent d'un contexte organisationnel à l'autre et d'une période à l'autre, l'émergence de résistances à l'égard de la « nouveauté » constitue une caractéristique du déploiement du *processus de changement patronné*,

3. l'évolution du pacte socio-symbolique régissant les relations entre l'entreprise, ses corps institués et les salariés dont les légitimistes sont les gardiens. Cette redéfinition des *règles du jeu* (Reynaud, [1989] 1997) induisant une déperdition potentielle de leur pouvoir organisationnel, les *pourfendeurs* et les *freineurs passifs* développent des stratégies de résistance à la « nouveauté » que constitue la promotion de la diversité.

Dans cette perspective, nous énonçons la proposition théorique [PT13] selon laquelle la faible implication des partenaires sociaux dans les étapes de préfiguration, accompagnement et évaluation des politiques de diversité tient à l'enchevêtrement de trois motivations principales. Cela se rapporte, premièrement, à la méfiance, voire même au rejet, des présupposés idéologiques sous-jacents à la politique *diversité* (le management de la diversité comme généralisation, sous un prisme rawlsien, du *management individualisé* et du *new management*), à l'euphémisation du registre de l'égalité au profit de la rhétorique de la diversité et à la tendance à l'occultation discursive du pilier « social » au profit du « pilier »

économique des politiques *diversité*. Le second motif tient à la stratégie syndicale elle-même en termes d'identification des priorités ainsi qu'à la suspicion des organisations représentatives à l'égard de la redéfinition de leur propre rôle dans le fonctionnement organisationnel (confinement aux négociations sociales vs démarche coopérative ; logique du conflit vs logique du compromis). La troisième raison pouvant expliquer la mise en retrait des organisations syndicales de la construction des discours et dispositifs associés à la thématique *diversité* se rapporte à leur sociologie intrinsèque (composition de leurs adhérents, de leurs propres dirigeants).

De nos enquêtes exploratoires (Enq.Expl.Princ. ; Enq.Expl.Entr.), il ressort que le rôle des syndicats en matière de diversité, au sein des entreprises françaises de la seconde moitié des années 2000, se cantonne le plus souvent à la négociation d'accords d'entreprise rendus obligatoires par la loi ou par les accords de branche. Ceux-ci concernent principalement les domaines de l'égalité professionnelle, de l'intégration de salariés en situation de handicap et de la gestion des âges.

« Les organisations représentatives [du personnel] jouent souvent un rôle passif et discret [dans le portage de politiques diversité...] Ils sont distants à l'égard de la problématique de la diversité, [...] Ils ne se sentent parfois pas concernés par les démarches de l'entreprises, qu'ils voient comme des outils de communication aux mains de la direction [... C'est pourquoi ils tentent à] n'en faire souvent pas une véritable priorité. Il faut dire qu'il a de réelles différences entre entreprises, branches et zones d'activité. [...] Leur attitude vis-à-vis de la politique dépend aussi de sa sincérité, de sa maturité, de sa profondeur et de son caractère plus ou moins déstabilisateur des règles, des us et coutume de l'organisation. [...] Et puis, c'est une affaire de personnes plus encore que de confédérations syndicales. [...] La base influe aussi sur les attitudes des syndicats [et il n'est pas rare qu']il y a[it] des divergences entre le discours officiel et le discours officieux des responsables syndicaux, [...] une sorte de décalage entre leur opinion et le discours officiel qu'ils portent au nom du syndicat pour être conforme aux prescriptions du national et/ou de la base... ».

(PDG, petit cabinet de conseil en management de la diversité et RSE/RSO, 50-60 ans, cabinet pionnier du secteur de la diversité en France.

Plus proches d'un positionnement de *freineurs passifs* que de *pourfendeurs*, les organisations syndicales peuvent tantôt se constituer en *alliés passifs* (soutenants de manière passive, peu impliquée mais positive, la mise en œuvre de la politique), voire en *observateurs critiques* (acteurs observateurs distanciés et non engagés – ni en faveur ni à l'encontre – de la politique). Comme le note Bereni (2011), les organisations syndicales paraissent assumer une position passive de « suiveurs », rarement à l'initiative des négociations sociales centrées sur les enjeux de la non-discrimination et faiblement impliquées dans les étapes de conception, promotion, mise en œuvre et évaluation des politiques de diversité au sein des organisations.

Ainsi, souligne Bereni (2011 : 14), « globalement, on peut dire que les syndicats sont peu enclins à s'engager fermement dans la lutte contre les discriminations. Il y a bien sûr des syndicalistes sensibles à cette question, mais ils ont du mal à faire valoir l'importance de cette thématique au sein de leurs syndicats, parce qu'ils se heurtent à une hiérarchie des causes établie de longue date : la question des discriminations liées au genre, à l'appartenance raciale ou à l'orientation sexuelle par exemple, est considérée comme secondaires par rapport aux « vraies questions » que sont la mobilisation pour les salaires et les conditions de travail pour tous, dans une perspective aveugle à la différence ».

Outre une priorisation des objectifs revendicatifs, et donc, négociatoires, se faisant aux dépens des questions de non-discrimination et de diversité, les syndicats, en tant qu'organisations instituées, ne sont pas immunisés à l'égard de tout un patrimoine de croyances, représentations et préjugés à caractère discriminatoire ni exemptes de pratiques pouvant être qualifiées de discriminatoires (Bereni, 2011).

Touchant aux croyances et aux mentalités remettant en cause des normes, procédures et pratiques, co-conçues, négociées ou, *a minima*, tolérées, par les organisations syndicales, les politiques de diversité présentent, de fait, un caractère *potentiellement* transgressif et donc transformatif. Et ce, car elles peuvent contester, déstabilisant voire altérer les équilibres fragile régissant le fonctionnement organisationnel et, cela faisant, induire une redistribution des rôles et des ressources organisationnels, une redéfinition des stratégies négociatoires des acteurs (de la direction comme des syndicats), voire une requalification de leurs identités (au sens de Dubar, 1991, 2001).

« Nous avons une certaine suspicion à l'égard de ce terme de diversité car il nous semble flou. [...] Notre rôle est de défendre les droits des salariés, c'est notre mission. [...] Notre devoir est de défendre l'égalité. [...] Nous préférons parler d'égalité et de droits des salariés ».

(Secrétaire Confédérale, Branche Cadres, organisation syndicale représentative à l'échelle nationale, cadre supérieur femme, 50-60 ans, secteur des télécoms).

Si l'implication des organisations représentatives paraît faible dans la conception, la promotion et l'évaluation des politiques de diversité, et cela au sein même des entreprises engagées dans le domaine, cela pourrait être dû, du moins en partie, à la nature même de ces politiques. Ainsi les organisations représentatives du personnel se réclament-elles, dans la tradition française, d'une *logique de la confrontation* plutôt que d'une *culture du compromis*. Or, les politiques *diversité* s'enracinent dans une culture de la transformation, laissant peu de place aux rhétoriques « tribuniciennes ». A la fois héritières critiques des préceptes de

l'*individualisation du management* et déclinaisons de celle-ci sous le prisme rawlsien de l'équité (Rawls, 1987), les politiques de diversité visent à rétablir le lien direct entre les salariés et l'entreprise.

La mise en place de cellules de veille et d'écoute anti-discriminations (souvent anonymes et externalisées) s'avère particulièrement symptomatique d'un mouvement de « dépossession » de la fonction « défensive » incombant aux organisations représentatives du personnel au profit d'instances *ad hoc*, réputées indépendantes ou, du moins, autonomes mais souvent placées sous l'égide (voire même confiées) à des collaborateurs de l'entreprise.

Là où chez GDF Suez et Orange-France Télécom les partenaires sociaux sont associés au pilotage et suivi des cellules d'écoute anti-discriminations, la plupart des cellules d'écoute échappent à la surveillance des organisations syndicales, soit qu'elles désertent les réunions de pilotage, soit qu'elles n'y soient carrément conviées. Ainsi, la résistance passive d'organisations représentatives au portage des politiques *diversité* pourrait relever d'une résistance culturelle à l'égard d'un modèle privilégiant la négociation à l'opposition, l'accompagnement du changement à la transformation radicale :

« Lorsque j'étais Secrétaire Confédéral, en charge notamment des questions d'emploi et d'entreprise, je prenais part aux négociations nationales tripartites, entre partenaires sociaux et Etat. [...] Le patronat brandissait plus souvent que les syndicats la question de la diversité, pour prouver le volontarisme de l'entreprise. [...] Les organisations syndicales étaient généralement réticentes à tout ce qui pourrait remettre en cause la mission historique du syndicalisme et sa culture. [...] A titre personnel, je suis très attaché aux questions de RSE [...] qui se placent au cœur de mon expertise professionnelle et sont en résonnance avec mes propres valeurs [...] j'ai donc milité pour que notre Centrale Syndicale soit plus impliquée sur ces enjeux. [...]. La Secrétaire Générale de l'époque a appuyé ma démarche, notamment car elle était personnellement sensible [aux questions de diversité], d'ailleurs son parcours ultérieur [à sa sortie de son mandat syndical] l'a démontré. [...] Notre syndicat demeure comparativement assez impliqué sur ces questions de diversité et RSE mais nous peinons à entraîner nos sections locales. [...] C'est vrai néanmoins qu'elles sont confrontées aux drames du quotidien, aux licenciements, aux plans sociaux, à la souffrance au travail, aux suicides [...] c'est elles qui gèrent la crise au quotidien ».

(Ancien Secrétaire Confédéral d'une organisation syndicale représentative, Délégué Général d'un think tank d'entreprises, cadre supérieur homme, 50-60 ans, secteur de l'eau, de l'énergie et des services).

Poursuivant une individualisation du management, le *diversity management* poursuivrait une redéfinition des *règles du jeu* ayant présidé aux relations entre organisations représentatives du personnel et la direction. Ainsi, à un modèle de régulation conjointe (Reynaud, 1997) où la défense des intérêts des salariés était intermédiée par syndicats, le *diversity management*

substituerait une conception individualisée du rapport entre l'entreprise et le collaborateur reposant sur un contrat socio-symbolique nouveau : un pacte de reconnaissance/performance.

Derrière la rhétorique professionnelle de la diversité comme vecteur de performance (et par de là les études critiques développées sur le thème dans la sphère académique, voir Bruna & Chauvet, 2010 ; 2013), se cacherait une réévaluation symbolique du *new management*. La promotion de la gestion de la diversité contribuerait ainsi à la diffusion d'un « managérialisme » impliquant, dans les organisations de service public, une sous-estimation, une dévalorisation et une déperdition de l'éthique du bien commun et du souci de l'intérêt général (Chanlat, 2003).

Or, la « résistance » à l'encontre du *new management* et des préceptes néolibéraux qui lui seraient sous-jacents a constitué l'un des points d'orgue de l'activité syndicale menée ces dernières années au sein des organisations françaises de « service public ». Ce qui expliquerait une certaine « suspicion » des organisations syndicales à l'égard de la problématique de la diversité.

« Lorsque j'étais à la Confédération, nombre de mes collègues [dans mon organisation syndicale] et plus encore dans les autres grandes ORP étaient sceptiques et même suspicieux envers cette question de la diversité qui [leur] paraissait se mettre en rivalité avec le souci de l'égalité qui est la matrice même de notre engagement. [...] En plus, la plupart des politiques de diversité étaient un volet de nouvelles politiques RH dont on contestait le principe, surtout pour le nouveau management public qui rimait avec privatisation du service public [...] et comme une dimension de] politiques RSE dont on ne savait pas très bien, à l'époque [au milieu des années 2000] quelle était leur portée et leur réalité pratique ».

(Ancien Secrétaire Confédéral d'une confédération syndicale représentative, ancien président d'un organisme social en tant que représentant syndical, cadre supérieur homme, + 60 ans, grande entreprise du secteur de l'eau, de l'énergie et des services).

L'émergence de résistances organisationnelles à l'égard des politiques *diversité* de la part des syndicats tient plus à une crainte de redécoupage des rôles et prérogatives organisationnels qu'à une contestation idéologique de leur bien-fondé. En outre, elle est d'autant plus forte lorsque l'organisation est confrontée à un mouvement de « changement incessant » (Alter, 2003, 2005) et qu'elle voit son identité organisationnelle déstabilisée (par exemple, contestation de l'éthique du bien commun dans les entreprises de service public, Chanlat, 2003)⁵⁷. *In fine*, l'apparition de résistances « de la crainte » peut donner à voir l'état

⁵⁷ Je remercie très chaleureusement le Prof. Jean-François Chanlat pour m'avoir suggéré d'envisager les résistances organisationnelles émergeant à l'encontre d'une politique de diversité dans une entreprise de service public comme des réactions à l'égard d'un changement *diversité* perçu, non seulement comme déstabilisateur de normes, pratiques et usages anciens, mais aussi comme renvoyant à des modèles culturels (individualistes et

d'instabilité permanente, de flou normatif et processuel dans lequel seraient plongées maintes organisations, à l'heure d'une mondialisation de plus en plus agressive. L'apparition de résistances au changement pro-diversité est d'autant plus facilitée que les organes de l'entreprise se voient fragilisés dans leur positionnement, contestés dans leur mission et déstabilisés dans leur identité. Et cela, que les résistances émanent :

4. de directions fonctionnelles potentiellement fragilisées dans leur périmètre d'action par l'apparition de nouveaux acteurs organisationnels chargés du pilotage *diversité*,
5. d'organisations syndicales, confrontées aux risques d'une « dépossession » de leurs prérogatives « tribuniciennes » et « défensives » et d'une redéfinition de leur mission,
6. de cadres supérieurs et de *top-managers* (directions opérationnelles, filiales, entités opérationnelles ...), pour lesquels la mise en place d'une politique de diversité rajouterait des contraintes nouvelles dans la gestion de l'entreprise et comporterait des investissements supplémentaires (sans retour probable à court-terme) et complexifierait la marche de l'organisation en accroissant la charge de travail des cadres intermédiaires et de proximité,
7. de cadres intermédiaires, pour lesquels l'introduction d'une politique *diversité* rimerait avec rajout d'une nouvelle couche de complexité et de nouvelles contraintes dans l'exercice, déjà compliqué, de leur fonction.

Il convient de souligner que, d'après nos études exploratoires, l'apparition de résistances organisationnelles semble d'autant plus forte que le changement *diversité* a finalement vocation à être porté par l'encadrement intermédiaire car il constitue la cible ultime de la politique et en est le bénéficiaire final.

Or, comme le soulignent Moss Kanter et *al.* (1992), les destinataires du changement constituent, le plus souvent, la source première de résistance au changement dans la mesure où ce sont leurs pratiques, leurs usages et plus encore leur positionnement stratégique, leur pouvoir organisationnel et leur identité professionnelle qui sont susceptibles d'être altérées par la mise en œuvre du changement. Ainsi, si l'instauration d'une politique *diversité* nécessite du support de la direction, matérialisé par la création d'une équipe dédiée à sa promotion, son effectivité dépend de l'implication de l'encadrement et *a fortiori* du management intermédiaire, exécutant et bénéficiaire ultime du changement (Moss Kanter et

« managérialistes ») perçus comme étant en rupture avec la culture historique de l'organisation et son « éthique du Bien Commun ».

al., 1992 ; Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007). Comme le souligne Demers (2012[1993]), « *c'est dans le contexte de l'échange entre supérieur et subordonné que se fait l'appropriation de la nouvelle stratégie (Westley, 1990). [...] L'engagement des subordonnés semble être lié à leur capacité d'acquérir le pouvoir nécessaire pour agir (Moss Kanter, 1983). Si une discussion réelle des objectifs est impossible, le subordonné ne peut se les approprier et éprouve de la difficulté au niveau de la mise en œuvre* ».

Or, l'interaction subordonné-supérieur se déployant dans le cadre de relations d'autorité formelles, l'imposition hiérarchique d'objectifs et méthodes d'en haut sans négociation aucune, se conclut par un rejet, plus ou moins explicité ou latent, de la part du collaborateur. Céder à la tentation de l'*invention dogmatique* (Alter, 2005) imposée d'en haut sans négociation aucune, expose au risque d'un échec cuisant. Et Demers (2012 [1993]) de rajouter : « *une relation entre supérieur et subordonné où l'apport de ce dernier n'est pas sollicité fait en sorte que les problèmes de mise en œuvre ne remontent pas la ligne hiérarchique et continuent de s'accroître. Comme la structure verticale est constituée d'une chaîne pyramidale de relations entre supérieur et subordonné, un blocage à un niveau se répercute jusqu'au bas de la ligne hiérarchique et son impact s'amplifie par effet de cascades. Ce blocage affecte aussi le sommet parce qu'il empêche la diffusion ascendante* ».

Or, comme le souligne Kotter (1996), la conduite de changements processés et co-construits (Autissier et al., 2012) nécessite de l'implication active et réactive des managers en tant qu'acteurs finaux, cibles et exécutants du changement. Et ce, à toutes les étapes du processus : du diagnostic au pilotage du changement jusqu'à son évaluation et à son étude d'impact.

D'où la nécessité de voir apparaître, dans les entreprises, des équipes *diversité* bénéficiant d'une assise organisationnelle et symbolique suffisante à même de *traduire* les engagements *diversité* des dirigeants (se réclamant souvent du champ lexical de l'éthique) dans la grammaire économique de l'organisation et l'opérationnalité du management.

8. Réguler la « nouveauté » : apprentissage managérial, appropriation fonctionnelle et institutionnalisation de la politique *diversité*

Comme nous l'avons vu, la régulation sociale de la « nouveauté organisationnelle » constitue l'une des étapes-clés d'un *processus créateur* (Alter, 2005, 2006), tout comme d'un *processus de changement patronné* – qui en est une déclinaison adaptative -. La régulation articule deux phases fondamentales : l'appropriation collective et l'institutionnalisation. Ces dernières sont traversées par deux processus sociaux fondamentaux : l'apprentissage collectif et la régulation sociale.

Le phénomène d'appropriation renvoie au processus social par lequel une invention se transmue en innovation au travers d'une dynamique de signification adaptative et circonstancielle, d'adoption collective et de transformation sociale de la « nouveauté ».

Renvoyant à une phase de « dotation de sens », elle contribue à une ré-définition collective de la « nouveauté », à sa dissémination au-delà du cercle de ses *promoteurs* et à sa légitimation sociale. Coparticipant d'une dynamique de régulation, elle repose sur un processus d'apprentissage collectif touchant d'abord la sphère de *promoteurs* de la « nouveauté », puis un cercle élargi d'« alliés » particulièrement concernés, ainsi appelés à devenir des co-promoteurs de la « nouveauté ».

Dans le cas d'une politique de diversité, l'apprentissage collectif touche tant au contenu, aux frontières de la politique qu'à sa méthodologie de déploiement. Il repose sur une dynamique d'apprentissage à deux niveaux : d'abord « missionnaire » (il touche à l'équipe *diversité*), puis fonctionnel (il concerne l'équipe *diversité* et ses relais fonctionnels dans les autres directions *Corporate*, dans les « métiers » et les antennes régionales de l'entreprise).

Offrant une consécration organisationnelle à l'invention, l'institutionnalisation constitue, par contre, une tentative de récupération hiérarchique de la politique *diversité* visant sa « normalisation » et son inscription dans les rouages de l'entreprise.

A l'aune de nos observations empiriques exploratoires, nous énonçons la proposition théorique [PT14] selon laquelle la première étape régulatoire d'une politique *diversité* passe, *in primis*, par la structuration et *l'empowerment* organisationnel de l'équipe *diversité* de l'entreprise. Elle repose sur un processus-clé : l'apprentissage « missionnaire » (interne à la « communauté » des *missionnaires de la diversité*). Passant par un renforcement et une structuration interne de l'équipe *diversité*, cette première phase de régulation contribue à l'appropriation de la politique de diversité et est *conditio* de sa dissémination dans une enceinte organisationnelle plus large. *L'empowerment* de l'équipe *diversité* s'appuie sur un processus d'apprentissage « missionnaire » destiné à dresser les contours, à donner du sens et une opérationnalité à la politique, tout en définissant le rôle même d'une équipe *diversité*.

L'équipe *diversité* renforce son emprise organisationnelle sur la politique *diversité* et son autorité quant à son pilotage. Elle acquiert une maîtrise renforcée, bien que toujours

partielle, des ressources-stratégiques nécessaires à la conduite du changement : accès facilité à l'information, création d'un quasi-monopole en matière de relations avec l'extérieur et les parties prenantes internes (organisations représentatives du personnel) sur la thématique de la diversité, contrôle amélioré (bien que toujours insuffisant et inégalement réparti) des moyens dévolus à la politique, construction et légitimation progressive (par le mode académique, la direction, les parties prenantes et les *pairs*) de leur expertise. Le directeur (ou responsable) *diversité* acquiert progressivement d'une double consécration hiérarchique et collégiale et bénéficie d'une autorité à la fois légaloraisonnable et charismatique (voir Segrestin, 2004).

D'après notre étude exploratoire (Enq.Exp.Princ. ; Enq.Exp.Entr), il ressort que les *missionnaires de la diversité* développent une pratique variée, différenciée d'une entreprise (ou d'une filiale) à l'autre, bien que bâtie autour de deux piliers : les obligations légales (en matière d'égalité professionnelle, d'insertion professionnelle de jeunes, de seniors et de personnes en situation de handicap et, plus généralement, de non-discrimination) et les priorités stratégiques de l'entreprise (telles qu'elles ont été priorisées par le COMEX).

Notre enquête donne à voir, derrière le foisonnement de leurs intitulés (voir Broussillon et *al.*, 2007), une relative homogénéité des procédures mises en œuvre. Celles-ci sont échafaudées à l'aune de compétences managériales génériques enrichies de formations spécifiques (y compris académiques) ainsi que de la fréquentation de communautés de pratiques, comme l'AFMD, l'ANDRH, IMS Entreprendre pour la Cité et de Club d'entreprises comme FACE.

Si les intitulés fonctionnels et les périmètres d'action des responsables et experts *diversité* brillent par leur hétérogénéité d'une entreprise à l'autre (ce qu'a révélé l'enquête exploratoire, confirmant l'étude de Broussillon et *al.*, 2007), c'est qu'ils traduisent l'instabilité et la fragilité du positionnement organisationnel des équipes *diversité* tout autant que les hésitations de la direction et les conflits de pouvoir se cachant derrière la conception d'une politique *diversité*, la priorisation de ses objectifs et l'identification des modalités et des niveaux de son déploiement. « *Lié à l'histoire du développement des entreprises, et aussi à leur internationalisation, les politiques de diversité des entreprises en France illustrent un inventaire fort disparate et souvent inflationniste des dimensions retenues et des critères selon lesquels on va juger des progrès en matière de gestion de la diversité. Certaines relèvent, en effet, du constat de la diversité croissante de la clientèle et des fournisseurs. D'autres aux sources de main d'œuvre (l'âge, la présence des femmes, les origines sociales, les niveaux de diplôme). D'autres sont plus porteuses de logiques antidiscriminatoires davantage affichées (des personnes issues des minorités visibles ou de processus d'exclusion*

(liés à la religion, à l'orientation sexuelle, au poids, au handicap...). D'autres, enfin sont à mettre en lien avec l'intégration et la performance d'équipes diversifiées, évoluant parfois à distance » (Broussillon et al., 2007 : 2).

Extrêmement féminisée (à l'image des départements RH, communication, Développement Durable dont les responsables et chargés de mission *diversité* sont le plus souvent issus), la fonction « responsable *diversité* » est, en France, encore peu reconnue. Comme le révèle la participation de nombreux responsables *diversité* à des formations universitaires spécialisées (et, au premier chef, au Certificat « Management de la diversité » de l'Université Paris-Dauphine), l'expertise des équipes *diversité* repose sur un retour rétrospectif et réflexif sur la pratique, éclairée par des apports académiques.

Or, la consécration universitaire de l'expertise technique des responsables *diversité* contribue à la légitimation de leur rôle tout autant que de leurs pratiques.

Dans ce cadre, nous émettons la proposition théorique [PT15] selon laquelle la reconnaissance de l'expertise de l'équipe *diversité* s'avère un enjeu organisationnel d'autant plus important qu'il est susceptible de favoriser la dissémination de la politique auprès de ses principaux coopérateurs fonctionnels et, plus largement, des enceintes managériales.

Or, l'expertise des équipes *diversité* semble se construire au truchement de connaissances théoriques, acquises au cours de formations initiales (et continues) et de savoir-faire développés au cours de parcours professionnels riches menés tant dans des fonctions *support* qu'opérationnelles :

« 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 supérieur femme, 40-50 ans, grande entreprise privée, secteur de l'eau et des transports).

L'ancienneté, l'expérience managériale et la « séniorité professionnelle » des *leaders diversité* semblent constituer des facilitateurs d'une expertise en construction. A ce titre, ils sont, comme le souligne Lawrence (2000) et le rappelle Tatli & Ozbilgin (2009), des ressources essentielles dans le cadre de la conduite d'un changement *diversité*.

. Elles facilitent la légitimation hiérarchique du responsable *diversité*. *Unus intra pares* parmi les cadres RH, le responsable *diversité* peut être doté d'un pouvoir statutaire, d'une *professionnalité managériale* et d'une expertise technique (*professionnalité d'expertise*). En outre, il peut bénéficier d'une autorité charismatique particulièrement opérante auprès de ses collaborateurs. A la manière des leaders des équipes-projets étudiés par Segrestin (2004), il

peut conjuguer autorité légal-rationnelle et autorité charismatique (au sens de Weber, 1995 [1921]), qu'il peut mobiliser, alternativement ou simultanément, dans ses relations avec ses équipes et la communauté des managers.

Il semble, néanmoins, que les *leaders diversité* demeurent en quête de légitimité professionnelle. Celle-ci dépend, tour à tour, de l'acquisition d'une expertise technique en matière de diversité (par expérience cumulée, par retour réflexif sur la pratique et/ou par consécration académique), de la démonstration d'un savoir-faire managérial (GRH, gestion d'équipe) et/ou communicationnel (communication RH...) tirés d'activités professionnelles antérieures et/ou d'une compétence spécifique en matière de Développement Durable et/ou de RSE. Ainsi, comme le révèlent nos enquêtes exploratoires complémentaires (qualitative et « par entreprise »), chez GDF Suez, Dégremont et Malakoff-Médéric, une expérience managériale significative et/ou une expertise dans le champ de la GRH et/ou de la communication sociétale constituent) des pré-requis particulièrement prisés pour piloter une politique *diversité*.

De même chez GDF Suez comme chez la SNCF ou chez IBM, une bonne connaissance des rouages de l'organisation s'avère être une compétence particulièrement valorisée, en ce qu'elle favorise la compréhension des enjeux et des jeux stratégiques entourant le portage de la politique. Ce qui favorise à la fois la mise en mots de la politique (prise en compte du contexte et de la culture de l'organisation) et son déploiement (compréhension du contexte organisationnel, recherche et « conversion » d'alliés, relations avec la direction, identification et contournement des *pourfendeurs* et *freineurs passifs* cherchant à freiner la mise en œuvre de la politique...).

Comme le révèlent nos investigations exploratoires (Enq.Expl.Entr.), d'autres entreprises comme Coca-Cola et IBM ou, à moindre mesure L'Oréal et BNP Paribas, érigent la possession d'une formation universitaire spécifique (diversité/RSE), une bonne connaissance des politiques états-uniennes d'*affirmative action* et/ou une expérience en *business management* (marketing stratégique, fonctions commerciales...) en atouts pour un futur responsable *diversité*. Dans des organisations de culture anglosaxonne marquées par un(e) cultu(re) de la mobilité, il semble que l'expérience et l'ancienneté au sein de l'entreprise soient moins valorisées que la possession d'un bagage spécifique et une sensibilité à l'égard des enjeux *business* des *diversity policies*. Il semble ainsi que les dimensions culturelles et contextuelles influent, non seulement sur les enjeux motivationnels et sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, mais aussi sur le contenu, le périmètre de la politique et sur les compétences professionnelles nécessaires à son pilotage.

S'inscrivant dans une dynamique proactive, faisant d'eux des « militants de leur propre

fonction », les *missionnaires* nécessitent d'« alliés » afin de disséminer la politique et l'opérationnalisation (mise en œuvre des dispositifs spécifiques en matière de diversité, élaboration de référentiels et recommandations en matière de recrutement, de GRH et de management non-discriminant).

D'après les données tirées de nos enquêtes exploratoires (principale, complémentaire qualitative, complémentaire « par entreprises), la phase régulatoire d'appropriation (au sens d'Alter, 2005) est marquée par l'articulation d'un apprentissage « missionnaire » de la politique et de sa dissémination « balisée » (en termes de contenu et de public à atteindre) après d'un cercle de co-promoteurs potentiels de la politique, tels des référents sectoriels et territoriaux. Plus généralement, nous formulons la proposition [PT16] selon laquelle l'appropriation de la politique nécessite d'une dynamique coopérative (souvent encore embryonnaire) entre *missionnaires de la diversité* et un réseau de référents fonctionnels (territoriaux et/ou sectoriels) appelés à contribuer à sa dissémination et à son opérationnalisation.

Le déploiement sectoriel et territorial de la politique s'appuie progressivement sur réseau partenarial et participatif, le plus souvent informel (ou peu formalisé) de correspondants régionaux et sectoriels issus de l'encadrement supérieur. Cela favorise le déploiement de programmes nationaux (Forums pour l'Emploi, Train de l'Egalité des Chances, Entretiens de l'Excellence), de dispositifs initiés par le siège (campagnes de sensibilisation, formations, *coaching*, campagnes de recrutement alternatif, cellules de veille...) ainsi que le développement d'initiatives régionales. Cela faisant, la phase d'appropriation jette les bases d'un « apprentissage fonctionnel » de la politique de diversité qui ne sera réellement accompli qu'au cours de la phase d'institutionnalisation.

C'est pourquoi nous émettons la proposition théorique [PT17] selon laquelle la seconde étape de la régulation d'une politique transformative de diversité coïncide avec une phase d'institutionnalisation par laquelle la direction générale tend à prendre le dessus. Une telle récupération hiérarchique de la « nouveauté » vise l'inscription de la politique *diversité* dans la durée tout autant que sa « normalisation » (rationalisation, structuration, standardisation) et son insertion dans une démarche *qualité* (définition des objectifs stratégiques et déclinaison en objectifs opérationnels, ordonnancement temporel des initiatives, cadrage programmatique et procédural, contrôle des pratiques et évaluation de l'impact). L'homogénéisation normative - hiérarchisation de la poly-normativité (au sens de Lazega, 2011a) et dépassement des « controverses normatives » - au sens de Lazega et *al.* (2008)- et la rationalisation

processuelle visent à réduire la part de l'informel et de l'imprévisible dans le portage de la politique *diversité* et à dépersonnaliser les liens coopératifs et consultatifs entre *promoteurs* du changement (à la fois entre *missionnaires de la diversité* et avec leurs correspondants fonctionnels dans les métiers/secteurs et les territoires). Là où la phase d'appropriation tend, via l'« apprentissage missionnaire » à renforcer l'assise socio-symbolique, organisationnelle et « identitaire » de l'équipe *diversité*, l'étape d'institutionnalisation viserait à limiter le pouvoir personnel (autorité charismatique) des *missionnaires de la diversité*. Il semble, plus précisément, que l'objectif de l'institutionnalisation de la politique soit de l'inscrire dans la durée de l'institution tout autant que de briser les dynamiques d'autonomisation / de concentration du pouvoir, qui peuvent émerger au sein des équipes *diversité*. En outre, cette seconde étape régulatoire cherche à rendre pérenne l'action *diversité* de l'entreprise, en la rationalisant, la standardisant.

D'où le renforcement et la structuration du réseau des référents fonctionnels *diversité* afin de contrer d'une part les « controverses normatives », mais aussi programmatiques et procédurales, et l'hétérogénéité praxistique caractérisant le déploiement embryonnaire (et partant partiellement chaotique) de la politique *diversité*. Dans ce cadre, l'institutionnalisation tend à conjuguer renforcement des instances *fonctionnelles* de gouvernance de la politique de diversité (réseau des *promoteurs* associant *missionnaires* et référents fonctionnels *diversité*) et tentative de « normalisation ». Ce dernier aspect semble toucher à la fois à la rationalisation et standardisation du cadrage normatif, programmatique et procédural de la politique et à sa *fonctionnalisation*, au travers d'une dépersonnalisation des liens entre *promoteurs* et d'un abandon progressif du caractère *militant* des *missionnaires*.

La rationalisation des procédures *diversité* cherche à réduire la part de l'informel, d'imprévisibilité et de personnalisation des liens coopératifs (mais aussi consultatifs et formatifs) dans le portage du changement. Cherchant à rationaliser et standardiser les procédures et les initiatives *diversité*, la phase d'institutionnalisation de la politique cherche simultanément à :

1. réduire le pouvoir organisationnel des experts *diversité* en favorisant la reproductibilité technique de leurs pratiques et leur substituabilité fonctionnelle (ressaisissement institutionnel de la politique),
2. rationaliser et réglementer les pratiques (élaboration de guides pratiques et méthodologiques, tenue de tableaux de bord, évaluation régulière, études

d'impact...),

3. favoriser l'émergence d'un patrimoine de connaissances et de savoir-faire en matière de diversité ainsi que la sédimentation d'un *capital social organisationnel* propre à l'équipe *diversité*. Là où, comme le souligne Lazega (2006 : 127) « *dans les organisations flexibilisées post-bureaucratiques, [les...] relations sociales informelles et les échanges sociaux qu'elles reflètent ont un rôle encore plus central (Alter, 2001; Lazega, 2001)* », elles demeurent fragiles, car elles sont indexées sur un système de relations interpersonnelles, par nature précaire et éphémère. C'est pourquoi la constitution d'un *capital social organisationnel* propre à l'équipe *diversité*, détachés des réseaux de ses membres, s'avère un enjeu stratégique pour la pérennité de la politique. Et ce, car, comme nous l'avons vu, le « succès » de son déploiement repose, en grande partie, sur l'engagement et la « fiabilité » (et donc la confiance réciproque) entre *promoteurs*,
4. inscrire la politique dans la durée en dépassant l'esprit *militant* des pionniers, en l'émancipant d'une dépendance à l'égard de ses premiers *promoteurs* et d'une fragilité organisationnelle (dépassement de la logique *projet*).

De mission de revendication et de témoignage (« affirmer et rendre présente la diversité en entreprise ») à incarnation fonctionnelle, la *mission diversité* tend à se *fonctionnaliser*, à passer de combat à fonction. Dans ce cadre, l'institutionnalisation peut provoquer une structuration, non pas d'une cristallisation de la politique. Evitant l'écueil de la « rigidification », elle peut permettre le déploiement de dynamiques d'apprentissage fonctionnel, amorcées au cours de l'étape d'appropriation.

« Vous savez, dans notre domaine, on ne cesse d'apprendre, d'apprendre de nos erreurs, de nos collègues, de découvrir des questions nouvelles que l'on n'avait pas vu avant, [...de capitaliser] des bonnes pratiques. [...] Lorsque nous avons mis en place le réseau des correspondants égalité professionnelle – il y a un correspondant par chaque établissement principal de l'entreprise, en France et dans le monde - [...], nous avons donné une nouvelle impulsion à la politique, donné un cadre, des grilles, des standards pour éviter la dispersion des énergies, les doublons, les ratés [...] mais on n'a pas pour autant dit : « voici la politique, voici comme elle est et comme elle doit être de tout temps ». [...] Il y a une marge de manœuvre pour chaque correspondant parce qu'il connaît mieux le terrain [...] mais les décisions stratégiques sont prises par le Comité diversité [...] qui] réunit les principales directions concernées [...] ».

(Directrice *diversité*, cadre femme, 50-60 ans, grande entreprise du secteur de la téléphonie, +150 000 collaborateurs).

Le renforcement de la gouvernance de la politique vise aussi à concorder et structurer les

réponses apportées aux résistances organisationnelles qui ne cessent de fleurir à divers niveaux de l'organisation (siège - direction générale, directions opérationnelles et fonctionnelles -, filiales et antennes régionales et sectorielles...). Diverses en nature et intensité, ces résistances au changement [voir PT12] donnent lieu à des dysfonctions et à des dyschronies⁵⁸ (conflits temporels, au sens d'Alter, 2003). Or, la dynamique régulatoire vise précisément à en limiter la portée.

Au fur et à mesure du renforcement du réseau des référents fonctionnels sectoriels et/ou territoriaux de la politique, les *missionnaires* renforcent leur prééminence politique dans le pilotage de la *diversity policy* en cumulant des formes de statut hétérogènes et non congruentes. A la manière d'oligopolistes polystatutaires (Lazega, 2011a), ils détiennent une maîtrise, bien que partielle et précaire, sur plusieurs sources d'incertitude et affichent un positionnement de marginaux-sécants [PT11]. Reliant le premier cercle et le second cercle des *promoteurs*, ils entretiennent des relations privilégiées avec des *contributeurs* tant au sein des métiers (ou des divisions) du siège qu'au niveau des territoires. Ce qui leur confère un positionnement privilégié, un pouvoir organisationnel outre que statutaire, indispensable à la conduite d'une politique *transformative* qui nécessite la « conversion » de *freineurs passifs* et *observateurs critiques* en *alliés passifs* :

« Les responsables de la diversité du siège que j'ai pu observer et accompagner [...] sont d'abord des relieurs ; [...] leur pouvoir, leur prestige dépend de leur capacité à être des relieurs entre les différentes parties prenantes de l'organisation qui sont touchées par la politique de la diversité [...] : leur objectif final est de convaincre les parties prenantes rétives ou sceptiques, voire carrément opposées, à la politique de diversité. [Dans ce cadre] il est important qu'ils cumulent un pouvoir objectif [qui tient à leur positionnement dans la hiérarchie organisationnelle] et un pouvoir plus personnel lié à leur savoir-faire, à leur expertise propre ».

(Expert en management de la diversité et RSE, 45-55 ans, ancien dirigeant d'une structure patronale pro-diversité à rayonnement national, Président d'un réseau associatif et professionnel pro-diversité).

⁵⁸ La notion de « dyschronie » (Alter, 2003, 2005) renvoie à l'existence de conflits de temporalités au sein des équipes ou des organisations, reductibles à la pluralité et à l'hétérogénéité de rythmes et de logiques d'apprentissage auxquels évoluent les acteurs au sein du système. A où s'expérimente un « flux de transformations qui ne sont pas au même état de développement et qui ne se développent pas selon les mêmes logiques » (Alter, 2003 : 489), le mouvement *diversité*, par son caractère permanent, dispersé (décentralisation territoriale et sectorielle) et multi-niveau (siège, métiers et antennes territoriales de l'entreprise), porte en lui le risque de la dyschronie. Or, l'institutionnalisation tend précisément à réduire les risques dyschroniques en offrant un cadre, une référentiel normatif et processuel à même de rationaliser les initiatives engagées, de réduire l'hétérogénéité et le risque (en termes de contenu et de temporalités) tout en accroissant la prévisibilité (et donc le caractère routinier) des démarches *diversité* initiées.

« Artisans du changement », les directeurs (ou responsables) *diversité* cherchent ainsi à allier plusieurs formes hétérogènes et non-congruentes de statut : le « statut de l'expert » vient renforcer le « statut du dirigeant », le pouvoir du savoir redouble le pouvoir hiérarchique, contribuant ainsi à légitimer la fonction *diversité* et à crédibiliser la démarche de changement.

Là où la phase d'appropriation peut permettre, via l'*apprentissage missionnaire* de réduire d'éventuels conflits internes à l'équipe *diversité* et à en consolider l'« identité organisationnelle » en maîtrisant les pulsions d'autonomisation ou de retrait, l'étape d'institutionnalisation s'appuie sur un organe de gouvernance global afin de contrer les « controverses normatives » et les hétérogénéités programmatiques, procédurales et, bien évidemment, praxiques qui ne cessent d'émailler le portage d'une politique *diversité*.

Le renforcement d'un organe de gouvernance globale de la politique participe ainsi d'une démarche de prévention et dépassement des conflits dyschroniques opposant le premier cercle (équipe *diversité*) et le second cercle (correspondants régionaux et sectoriels) en charge du portage de la politique.

9. Stimuler la réflexivité collective comme levier de transformation des pratiques RH : de la promotion de la diversité à la refondation de la GRH ?

Comme nous l'avons vu précédemment, le déploiement d'un *processus créateur* nécessite, selon Alter (2005, 2006), de la capacité de l'entreprise à remettre en cause les croyances initiales. Ceci constitue un préalable à l'atteindre d'un nouvel état d'équilibre. Or, comme nous l'avons vu, l'institutionnalisation de la « nouveauté » s'avère une étape oxymorique : si elle inscrit la « nouveauté » dans la durée, elle met en péril sa charge transformative (cristallisation). C'est pourquoi, selon Alter (2005), la quatrième étape d'un *processus créateur* renvoie à la capacité collective à tenir compte de la critique de l'ordre établi afin de le modifier.

Appréhender le portage d'une politique *diversité* comme un *processus de changement organisationnel patronné* invite à se pencher sur les mécanismes de contestation des croyances initiales et de renouveau de l'ordre organisationnel. Il s'agit là de se pencher sur les mécanismes organisationnels (*in primis* la réflexivité) et les systèmes d'apprentissage pouvant favoriser ou inhiber le déploiement transformatif de la politique. Dans ce cadre, nous énonçons la proposition théorique [PT18] selon laquelle le développement de la réflexivité constitue une *conditio* de transformation des référentiels et des pratiques managériaux. Et ce, car la réflexivité collective joue un rôle-clé dans la dynamique de

sensemaking (au sens de Weick, 1995) renvoyant aux processus cognitifs par lesquels les acteurs (re)définissent l'identité organisationnelle en s'interrogeant sur ses traits distinctifs (Rondeaux & Pichault, 2012).

L'exercice de la réflexivité se configure comme une *conditio* de refonte du référentiel, et successivement des pratiques en matière de GRH et management. Ainsi peut-il contribuer à la « redéfinition de la GRH au travers de la RSE » (Gond, 2013 ; Peretti, 2013) et d'un « renouvellement du management » (Chanlat, 1990, 2000). Ce qui l'amène à adopter une démarche d'apprentissage en double boucle (Argyris, 1976, 1977 ; Argyris & Schön, 1978, 2002) permettant, non seulement un ajustement (ou la mise en place) de pratiques ciblées afin de répondre à un problème spécifique, mais aussi la remise en cause des fondements normatifs et du substrat axiologique des comportements organisationnels (« croyances », voir Alter, 2006).

Comme l'indiquent Argyris & Schön (2002 : 13) : « *l'apprentissage organisationnel productif [comporte tantôt de...] l'apprentissage en simple boucle [tantôt...] en double boucle : en effet, certains types d'apprentissage se déroulent au sein de systèmes de valeurs déjà existants et de cadres d'action dans lesquels ces valeurs s'inscrivent. [Il s'agit de l'apprentissage en simple boucle]. Par contre, d'autres types d'apprentissage impliquent de changements de valeurs et de cadres mais appellent aussi à une forme d'investigation critique qui intègre des schémas de pensée différents. [Il s'agit de l'apprentissage en double boucle] ».* L'apprentissage en double boucle nécessite ainsi de l'exercice de la réflexivité collective. Or, soulignent Argyris & Schön (2002 : 13), « *une des principales formes d'apprentissage en double boucle consiste à restructurer les valeurs et les paradigmes de base ancrés dans la théorie d'usage d'une organisation. Il s'agit donc de remettre en cause sa stratégie, ses valeurs, son appréciation de son environnement, et sa compréhension de ses compétences propres. Cette forme d'apprentissage peut engendrer des transformations menant à davantage d'ouverture, de souplesse, d'autonomie locale et d'esprit d'investigation ».*

Stimuler un *double loop learning* nécessite ainsi d'interroger les mécanismes organisationnels sous-jacents au système d'apprentissage : la structure sociale de l'entreprise, les modes de socialisation au sein du système (tour à tour, coopératifs, coopétitifs, consultatifs...), le réseau d'information, le système de motivation. En d'autres termes, cela invite à se pencher sur les mécanismes organisationnels pouvant stimuler ou inhiber l'apprentissage en double boucle, en favorisant ou en freinant le développement de la réflexivité.

La réflexivité collective constitue, en effet, un vecteur de re-questionnement profond des pratiques managériales de l'entreprise. Dynamique sociale d'interrogation critique et

constructive (au sens baconien du terme, Bacon et *al.*, 2011 [1620]), elle donne à voir le caractère processuel et polyphonique de la conduite du changement (Pichault, 2009). Comme le souligne Schön (1997 :157), « [les] *modes d'apprentissage organisationnel impliquent une recherche collective et interactive menée par des individus dans un ensemble organisationnel* ».

Le développement de la réflexivité favorise la contestation des hypothèses initiales et l'évolution, plus ou moins substantielle, des valeurs directrices du programme-maître (au sens d'Argyris & Schön, 2002. Comme on l'a vu, l'apprentissage en double boucle permet, non seulement la modification ciblée du comportement des acteurs destinée à répondre à une problématique nouvelle (lancement d'une démarche de diversité), mais aussi une transformation du programme maître sur lequel repose l'« univers comportemental » (Argyris & Schön, 2002) de l'entreprise. Dans cette perspective, une dynamique d'apprentissage en double boucle serait à l'œuvre dans la 4^e étape d'un *processus de changement patronné*, tandis qu'un apprentissage en simple boucle se produirait au cours de la phase d'appropriation (*apprentissage missionnaire*) et d'institutionnalisation (*apprentissage fonctionnel*).

Il ne demeure pas moins que l'opérationnalisation d'une politique de management de la diversité (Barth & Falcoz, 2008 ; Peretti, 2012 ; Cornet & Warland, 2008 a, b) ne saurait faire l'économie d'une implication des principales parties prenantes internes (top-management, management intermédiaire et de proximité, syndicats, salariés) et d'une stimulation de la réflexivité. Faire appel au criticisme constructif des collaborateurs, ouvrir des espaces de parole internes aux équipes, stimuler le dialogue sociale pour sensibiliser à la diversité et au respect, faire émerger les difficultés et les résoudre collectivement contribueraient ainsi à une démarche de management responsable qui serait l'aboutissement même du portage d'une politique de management de la diversité (Chanlat & Dameron, 2009 ; Chanlat et *al.*, 2013). Seulement à ce prix se ferait jour une refonte du management destinée à replacer l'homme au cœur du système organisationnel (Chanlat, 1990).

La refonte des fondements du management ne saurait échapper à une démarche collective sise sur une dynamisation des circuits d'information et de communication en interne ainsi que sur la stimulation de la réflexivité collective et du dialogue social. Dans cette perspective, le développement d'une réflexivité au sein du corps managérial semble être l'une des conditions d'inscription de la politique *diversité* dans la quotidienneté de l'action. Il s'agit là d'éveiller l'encadrement intermédiaire et de proximité aux enjeux de prévention des discriminations, aux défis posés par diversification des équipes ainsi que de stimuler leur implication dans le

processus de changement (évolution ascendante traduisant une implication progressive du management intermédiaire au sens d'Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007). D'où l'importance de développer « *un programme de formation qui vise à donner les compétences nécessaires à la conduite de tels projets [...], à mieux connaître les obligations légales et les pièges à éviter [...] à amener les personnes à s'interroger sur leurs représentations, sur leurs stéréotypes et attitudes, sur leurs comportements en regard des collègues mais aussi des usagers* » (Cornet et Warland, 2008 b : 86). Ainsi, de L'Oréal à IBM, de la SNCF à GDF Suez, les grandes entreprises françaises ont développé des plans de formation *diversité* à l'adresse de la communauté des managers et déployé des campagnes de sensibilisation à destination de l'ensemble des salariés :

« La formation des cadres et, d'abord, des cadres dirigeants est essentielle [...] mais il est indispensable d'impliquer les managers intermédiaires [...] les directions de nos hôtels et les chefs d'équipes. [...] Cela est d'autant plus difficile que nous sommes un Groupe international, implantée dans le monde entier, avec des cultures nationales et des origines [des collaborateurs] très différentes. [...] C'est pourquoi on organise des événements internes [destinés à favoriser l'échange interculturel...] et on a développé des réseaux communautaires pour favoriser l'échange ».

(Directrice Diversité Monde, cadre supérieur, femme 50-60 ans, groupe international hôtelier).

A l'encontre des dérives purement communicationnelles (Dobbin, 2009), il s'agit là de « *développer une politique de communication interne et externe qui vise à casser les stéréotypes, à renvoyer une image positive de la diversité, à [rendre visibles...] les acquis et gains pour l'organisation d'une telle politique* » (Cornet & Warland, 2008b : 86). Dans ce cadre se joue le dépassement d'une perspective purement descendante et, somme toute déconnectée des réalités de terrain, au profit d'une élaboration d'un outillage méthodologique et processuel dédié aux managers.

Le déploiement de programmes de formation reposant sur le *co-training* (plutôt que sur la sensibilisation descendante), la formation enracinée (approche inductive et pragmatique sise sur l'analyse des pratiques et la théorisation rétrospective) et la stimulation de la réflexivité collective paraissent des vecteurs d'adoption managériale de la politique. Dans ce cadre, l'inclusion des thématiques de diversité et de non-discrimination parmi les sujets abordés au sein d'ateliers d'échange réunissant chaque manager de proximité et ses collaborateurs s'avérerait un levier d'apprentissage au sein de la communauté des managers et sa constitution en chantier de dialogue social et d'échange au sein des équipes (entre collègues et avec le manager). Comme nous l'avons vu, le portage d'une politique *diversité* viserait, à la manière d'un changement co-construit (au sens d'Autissier & Moutot, 2003 ; Autissier, Bensebaa, Moutot, 2012), une évolution substantielle et durable de l'organisation touchant

non seulement aux pratiques des acteurs (en l'occurrence les recruteurs et la communauté managériale) mais aussi à la manière dont ces derniers conçoivent leur « métier ».

En complémentarité avec la stimulation de la réflexivité collective [PT18], nous émettons la proposition théorique [PT19] selon laquelle la mise en réseau des *contributeurs techniques, ponctuels ou volontaires* constitue un levier de dépassement des résistances organisationnelles au changement et, notamment, des « résistances par capillarité ». En effet, là le portage d'une politique *diversité* nécessite du « patronage » de la direction (de son soutien, ou, du moins, de sa bienveillance), sa déclinaison opérationnelle dépend à la fois des capacités (de préfiguration, coordination et suivi) des *promoteurs* et de l'implication d'une pluralité de parties prenantes.

Les notions de *contributeurs techniques réguliers* (correspondants *diversité & handicap*, correspondants *RSE* sur les territoires...) et de *contributeurs techniques ponctuels* (autres interlocuteurs sectoriels et régionaux, RRH, responsables *développement RH et formation*, responsables *communication* et *relations publiques*, responsables *achats*, responsables *logique & immobilier* responsables financiers, responsables d'usines ou d'unité ...) renvoient à une myriade de collaborateurs qui interviennent de manière ciblée dans la mise en œuvre d'initiatives de diversité, au titre de leurs prérogatives professionnelles.

Par *contributeurs volontaires*, nous désignons, par contre, tout un éventail d'acteurs engagés à titre personnel dans la promotion de la diversité dans leur entreprise, qu'ils appartiennent à des réseaux pro-diversité (ou à des réseaux affinitaires) ou appuient la mise en œuvre d'initiatives au-delà du périmètre même de leurs fonctions. Ces ambassadeurs volontaires de la politique incluent souvent des anciens bénéficiaires des programmes ainsi que des collaborateurs ayant « foi » en la diversité. Leur contribution dans la promotion de la politique mobilise à la fois un registre discursif (élaboration de discours en faveur de la diversité, contribuant ainsi à la *légitimation cognitive* de l'entreprise) et un registre praxistique (promotion et/ou accompagnement d'initiatives de diversité).

La mise en réseau des *collaborateurs volontaires* peut contribuer à l'appropriation de la politique *diversité*. C'est pourquoi le développement de réseaux sociaux rassemblant, autour de communautés de pratiques, des collaborateurs particulièrement sensibles aux enjeux de diversité, quel que soit leur niveau hiérarchique et leur niveau d'implication dans la mise en œuvre opérationnelle de la politique, peut en favoriser l'adoption collective. Dans ce cadre, le développement chez IBM et Accor de réseaux affinitaires, chez GDF Suez d'un réseau virtuel de 50 contributeurs de 6 pays différents et 600 utilisateurs réguliers, ou chez France Télécom d'un réseau sur la cohésion sociale constituent des initiatives destinées à promouvoir

l'investissement collectif de la thématique diversité et de la déclinaison organisationnelle.

Or, c'est dans l'interprétation partenariale des engagements *diversité* du Groupe que ces derniers atteignent une réelle effectivité et peuvent prétendre à l'efficacité. C'est pourquoi les *contributeurs techniques, ponctuels ou volontaires* s'avèrent d'autant plus essentiels qu'ils peuvent être des relais *sur le terrain* de la politique :

« 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 et dirigeante d'une association spécialisée dans l'insertion professionnelle des jeunes diplômés de rayonnement national, 35-45 ans, association professionnelle pro-diversité).

Bien qu'ils puissent consacrer une part non-négligeable de leur temps de travail aux activités *diversité* (surtout les *contributeurs techniques*), les *contributeurs* constituent des contributeurs non-fonctionnels à la politique puisqu'ils n'ont pas vocation à acquérir une expertise fonctionnelle en la matière.

Cependant, le déploiement d'une politique transformative de diversité ne saurait faire l'économie de l'implication de l'encadrement intermédiaire et de proximité en ce qu'il constitue l'exécutant final et le bénéficiaire ultime de la démarche (Moss Kanter et *al.*, 1992 ; Autissier, Vandangeon-Derumez, 2007). En effet, c'est une évolution du management quotidien que vise finalement une politique de diversité. C'est pourquoi nous formulons la proposition théorique [PT20] selon laquelle l'*objectif final* d'une *diversity policy* demeure irréductible à la mise en place de dispositifs *adhocratiques*, bien que ces derniers soient indispensables. Il poursuit, en effet, une refondation du management (« management responsable », « GRH socialement responsable », « GRH réellement humaine », voir Peretti, 2013 ; Gond, 2013 ; voir aussi Chanlat, 1990, 2000).

Dans ce cadre, l'appropriation de la politique *diversité* par l'encadrement intermédiaire, principal bénéficiaire et exécutant du changement, (voir Moss Kanter et *al.*, 1992 ; Floyd & Woolgridge, 2000) s'avère d'une impérieuse nécessité car il se place au cœur du processus de *sensemaking* (Guilmot & Vas, 2012 : 84-88). Y compris pour contrer des phénomènes de « résistance par capillarité ». C'est pourquoi de grandes entreprises, comme GDF Suez,

Malakoff Médéric, la Macif ou L'Oréal, ont mis en place des programmes d'action spécifiques destinés au management intermédiaire, visant à leur expliquer et stimuler leur implication en son sein.

« Soumis à la pression des objectifs », « raisonnant en termes de performance commerciale et économique », « rivés sur des standards de performance économique », les managers intermédiaires et de proximité s'avèrent souvent peu propices au changement (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007). Car ils vivent le mouvement incessant de « modernisation » de leur entreprise comme une cumulation de changements imposés déstabilisant leur cadre de travail, altérant leur pratique et accroissant la pression qui pèse sur eux. Particulièrement rétifs à l'inclusion d'objectifs chiffrés en matière de diversité, les managers intermédiaires des organisations françaises de « service public » « parlent la langue de la performance » mais restent souvent attachés à une « éthique du bien commun » (Chanlat, 2003). Tout à la fois déçus du changement et praticiens incroyants du culte de la performance, ils sont pris en tenaille entre une nostalgie de l'ancien et une vision détournée de la performance économique et commerciale. D'où un certain tiraillement en termes d'identités organisationnelle et de rôle et le développement de résistances « contre nature » à l'encore de la politique de diversité.

Or, l'aboutissement d'une politique *diversité* tient ainsi à son intégration au sein de l'identité organisationnelle (Rondeaux & Pichault, 2012) de l'organisation. C'est pourquoi il convient que les parties prenantes s'accordent autour d'une vision commune de la *place* de la diversité dans l'entreprise. Forger un *sens commun* à la politique *diversité* revient ainsi à dépasser une conception encore périphérique de celle-ci (relégation dans l'*adhocratie*, confinement dans l'accessoire, si ce n'est le superficiel) au profit de son intégration, non seulement dans les directives stratégiques de l'entreprise, mais aussi dans ses croyances organisationnelles.

10. Redéfinir un ordre systémique intégrant la diversité parmi les croyances de l'organisation : *endogénéisation de diversité* et élaboration de « routines innovatrices » pro-diversité

Plaidant en faveur d'un modèle inclusif d'appréhension et gestion de la *diversité globale*, Nishii et Özbilgin (2007) suggèrent d'en faire un élément central et transversal de la stratégie des organisations. A l'encontre d'une conception hachée de la diversité succombant aux dissonances entre les discours et pratiques, cette approche vise une intégration stratégique,

systémique, transversale et durable de la diversité au sein des valeurs de l'organisation, de sa stratégie, de « comportement organisationnel » (au sens d'Argyris & Schön, 2002), de son système normatif et procédural ainsi que de ses pratiques.

Or, si l'on suit Alter (2005), la contestation des croyances initiales constitue un gage d'effectivité et de viabilité d'une politique de changement organisationnel. Et ce, car elle vise une transformation du patrimoine de croyances, de normes et d'usages se plaçant au fondement de la culture de l'organisation (Bernoux, 2004).

C'est pourquoi nous énonçons la proposition théorique [PT21] selon laquelle l'aboutissement d'une dynamique « collective et vertueuse » (Gaglio, 2011) de diversité est indissociable d'un processus d'*endogénéisation de la diversité* (intégration de la diversité dans l'identité organisationnelle et dynamique d'amélioration continue) et d'élaboration de *routines innovatrices* (au sens de Soparnot, 2005]. Dans notre conception, l'*endogénéisation du changement* passe par l'intégration des préoccupations antidiscriminatoires et pro-diversité dans le patrimoine culturel (axiologique et normatif) de l'entreprise, son inclusion dans la stratégie de l'organisation et le développement de « *routines innovatrices* » (au sens de Soparnot, 2005) capables d'assurer le renouveau, dans la durée, des politiques de diversité (démarche d'amélioration continue).

La remise en cause des croyances initiales, entamée grâce à la réflexivité collective [PT18], peut contribuer à la redéfinition d'un nouvel ordre organisationnel intégrant la promotion de la diversité parmi les traits identitaires de l'entreprise. Dans notre cas, l'*endogénéisation de la diversité* décrit, non seulement, l'appréhension stratégique de la diversité, mais son inscription dans une démarche d'amélioration continue (*endogénéisation du changement* ; voir Bruna, 2011c, 2013 a,b). Ce à quoi peut contribuer l'élaboration de « routines innovatrices » (au sens de Soparnot, 2005, voir aussi Boyer et *al.*, 2011).

Penser l'*organisation apprenante* nécessite de se pencher sur les modalités d'acceptation et de prise en compte de la critique. Et ce car il existe une différence entre la prise en compte d'une critique à l'ordre établi (étape 4) et la redéfinition de l'ordre systémique à l'aune de la « nouveauté organisationnelle » (étape 5).

Comme nous l'avons vu, le développement de la réflexivité collective, dans les enceintes managériales, la mise en réseau des promoteurs et contributeurs de la politique et l'implication de l'encadrement intermédiaire contribuent à la remise en cause des croyances initiales. Ce processus d'« apprentissage managérial » apparaît largement inabouti, à l'heure même où des organisations comme la SNCF ou SFR, développent des

programmes *diversité* à l'adresse des corps managériaux.

Si l'acceptation de la critique inaugure une étape déconstructive (*pars destruens*, au sens baconien du terme, Bacon et *al.*, 2011 [1620]), l'*endogénéisation de la diversité* vise à redéfinir les croyances organisationnelles en miroir de la diversité : elle constitue la *pars construens* de la démarche. Or, là où « les valeurs organisationnelles sont des croyances qui servent de guide à la compréhension, à l'apprentissage et à l'action » (Bertrand, 1991 :73), une *croyance organisationnelle* est un élément constitutif de la culture d'entreprise (Bernoux, 1985 ; Thévenet, 2003 ; Godelier, 2006 ; Cuhe, 2010 [1994]). Nos enquêtes exploratoires ont ainsi révélé que la conduite d'une politique *diversité* peut être facilitée par l'existence d'un corpus de *croyances organisationnelles* (culture d'entreprise) à même de renforcer l'appétence collective aux enjeux de la diversité et de la non-discrimination et leur appropriation par l'ensemble des parties prenantes.

Ainsi, à La Macif, à GDF Suez, à la SNCF, à Malakoff-Médéric ou à France Télévision, la réévaluation d'une culture républicaine, sise sur les principes d'égalité, de non-discrimination et de solidarité, a constitué un *catalyseur de légitimation* de la politique auprès de l'encadrement. Les entreprises de culture états-unienne enracinées dans une culture de la performance (IBM, L'Oréal, Coca-Cola...) se sont, quant à elles, avérées particulièrement sensibles à l'argumentaire économique pro-diversité (croyance en la diversité comme levier de performance).

Eriger la diversité en croyance organisationnelle signifie, dans notre perspective, l'inclure au sein de la matrice identitaire de l'entreprise (*endogénéisation*) et en faire un élément incontournable de sa stratégie. Autrement dit, à un mécanisme de refondation du patrimoine de valeurs de l'organisation et un levier de refondation des dispositifs organisationnels (et *in primis*) managériaux concernés par la mise en œuvre systémique (stratégique, intégrée et transversale) de la politique. C'est pourquoi nous émettons la proposition théorique [PT22] selon laquelle la conduite d'une politique *transformative* de diversité peut être facilitée par une culture organisationnelle sensible à une *éthique du bien commun*, à un *souci de l'intérêt général* et à une *culture de l'égalité* (voir Chanlat, 2003). Et cela, sans que la poursuite des valeurs publiques de la justice et de l'équité ne soient incompatibles avec la recherche économique du profit (Parker, 1999 ; Tatli & Özbilgin, 2009). Cela favorise à la fois l'intégration du « souci de la diversité » dans le corpus de valeurs de l'entreprise (réinvestissement créatif, modernisation, voire même redéfinition rétrospective du patrimoine axiologique de l'organisation) et la stimulation d'une appétence collective à l'égard de la « question de la diversité ».

S'inscrivant dans une démarche d'« apprentissage de l'apprentissage », l'élaboration de « *routines innovatrices* » (au sens de Soparnot, 2005, voir aussi Boyer et *al.*, 2011 ; Bruna, 2012) peut contribuer à la stabilité et au renouveau, à la durabilité et à la transversalité de la politique. Inscrite dans une dynamique d'amélioration continue, la politique *diversité* a d'autant plus vocation à s'appuyer sur des « *routines innovatrices* » que, comme nous l'avons vu dans les Chapitre IV et V de la Partie I, elle empreinte sans cesse des chantiers et des chemins nouveaux destinés à servir les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La mise en œuvre d'une politique transformative de diversité se configure, ainsi, comme un processus de changement de longue haleine, appelé à s'inscrire dans la durée. D'après nos enquêtes exploratoires, il apparaît que l'horizon temporel de la plupart des politiques de diversité, engagées par des entreprises françaises, dépasse les 5 ans. Il en est ainsi, par exemple, chez L'Oréal, BNP ParisBas, Orange-France Télécom, GDF Suez.

Un premier stade de maturité en matière de politique *diversité* semble être atteint au bout de 5 à 6 ans :

« Dans notre Maison-Mère et dans la filiale française, on a commencé à structurer notre politique de diversité au début des années 2000 [...] nous avons très vite embrayé le pas de la Charte de la Diversité, puis nous nous sommes lancés dans le Label Diversité. [...] C'était des étapes importantes qui nous ont aidées à structurer notre politique, à clarifier ses objectifs et ses moyens. Cela nous a aussi crédibilisé vis-à-vis de la direction [puisque le Label a été obtenu du premier coup par l'entreprise...] Dans nos filiales américaines et nord-américaines, nous avons, évidemment, presque deux décennies d'avance [...] Là encore, il a fallu attendre pas mal d'années pour constater des réelles avancées sur le terrain [non pas en termes] d'atteinte des quotas ou d'objectifs chiffrés précis, là ça peut aller plus vite selon les contrats et les moyens, mais en termes d'évolution des pratiques des managers ».

(International Diversities Director, cadre supérieure femme, 40-55 ans, branche « grand public », entreprise française du secteur de la cosmétique, + 10000 salariés en France).

Si la mise en pratique d'une *politique diversité* nécessite de s'inscrire dans la longue durée, c'est qu'elle perturbe les usages et les *modi operandi* internes à l'organisation et qu'elle vise à modifier les mécanismes traditionnels de management du personnel.

Effleurant l'intime tout en poursuivant un renouveau de l'entreprise, la problématique de la diversité touche à la sphère de la croyance, des convictions personnelles et des mentalités, avant même qu'à celle de la *praxis* :

« Maintenant qu'on a déployé depuis plusieurs années une diversity policy au niveau international, dépassant les seules dimensions RH pour intégrer aussi les aspects de diversity marketing, de politique

fournisseurs etc., on commence à se demander s'il faut conserver une équipe diversité dédiée [ou pas...] Personnellement, je pense [...] qu'il faut conserver une équipe diversité pour capitaliser sur nos acquis et renforcer notre démarche ».

(International Diversities Director, cadre supérieure femme, 40-55 ans, branche « grand public », entreprise française du secteur de la cosmétique, + 10000 salariés en France).

Dans ce cadre, nous émettons la proposition théorique [PT23] selon laquelle l'implication des partenaires sociaux s'avère essentielle dans la légitimation d'une politique *diversité* (perçue comme profitable aux collaborateurs), la définition de ses orientations générales ainsi que son évaluation. Si les organisations représentatives du personnel sont appelées à contribuer principalement aux étapes de préfiguration, promotion et évaluation des politiques *diversité*, c'est que leur implication est gage d'une meilleure prise en compte des attentes des salariés en matière de prévention des discriminations et de réalisation de l'égalité.

Appelés à jouer un rôle d'influence politique ainsi que de transcodage de la logique managériale de la diversité dans le lexique syndical de l'égalité, les partenaires sociaux peuvent constituer, comme c'est le cas chez GDF Suez, des aiguillons critiques de la politique *diversité*, à l'échelle nationale et européenne. Par leur implication « d'incitation et d'orientation », les partenaires sociaux peuvent contribuer à la crédibilisation de la politique *diversité* auprès des salariés en ce qu'ils en supportent l'inscription dans une dynamique *bottom-up*.

Au travers d'une implication de « contrôle », ils peuvent veiller à la conformation de l'entreprise à l'égard des *principes du droit* en matière de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité. Cela faisant, ils peuvent contribuer à la *légitimation morale* de l'organisation (Suchman, 1995 ; Barth, 2007 ; Bruna, 2012a), à la consécration symbolique de sa politique *diversité* et à son adoption par les salariés.

A la manière d'un changement co-construit (au sens d'Autissier & Moutot, 2003 ; Autissier, Bensebaa, Moutot, 2012), une politique *diversité* vise une évolution durable et substantielle de l'organisation touchant non seulement aux pratiques des acteurs (*in primis* la fonction RH, les recruteurs, les managers opérationnels et fonctionnels) mais aussi à la manière dont ces derniers conçoivent leur « métier ».

Si la contestation des croyances initiales s'avère une *conditio* de changement organisationnel et la stimulation de la réflexivité la clé de voûte d'un processus déconstructionniste, la transformation des pratiques managériales des acteurs ne réside ni dans la cristallisation du changement ni sa prolongation scénique et artificielle. *A contrario*, faire d'une politique de

diversité une dynamique de changement signifie veiller à l'intégration systémique et stratégique, à la mise en transversalité et à la durabilité de la politique. Cela plaide en faveur d'un élargissement de son périmètre par la prise en compte de nouveaux critères de discriminations et de la problématique de l'inter-sectionnalité (Cornet, 2010).

Il s'agit là, à la manière du *spill-over effect* européen⁵⁹, d'aller vers d'autres chantiers de diversité, d'autres problématiques oubliées (Falcoz, 2007, 2008 ; Tin, 2003 ; Sabeg & Méhaignerie, 2004).

Dans notre perspective, l'*endogénéisation de la diversité* repose ainsi sur une capacité collective à mettre en cause les croyances initiales et à atteindre un nouvel état d'équilibre marqué par une intégration de la diversité parmi les piliers de la stratégie de l'organisation. La promotion de la diversité mérite ainsi que l'on dépasse l'extériorité de la politique antidiscriminatoire (*logique de la contrainte* propre aux phénomènes d'*isomorphisme coercitif* décrits par DiMaggio & Powell, 1983) par l'*endogénéité* d'un programme intégré, tout à la fois transversal, partenarial et proprement fédérateur. Le processus d'*endogénéisation* marque un passage symbolique : d'une *diversité d'importation* (reconductible essentiellement à l'immigration) à une *diversité intrinsèque*, c'est bien l'arrêt de la reconduction du différent à l'étranger qui est en jeu.

Endogénéiser la diversité implique de restituer à l'entreprise sa vocation de pivot de l'intégration sociale et du développement économique, en l'incitant à développer son attractivité, d'une part, et sa capacité à recruter, mobiliser et intégrer la diversité inhérente dans la main d'œuvre disponible. Il s'agit de développer des outils managériaux capables d'améliorer l'intégration des collaborateurs issus de la diversité, à soutenir leur épanouissement personnel, à réaliser la pacification des dynamiques de groupe et la coopérativité des équipes diversifiées. Cela invite à *voir* la diversité non pas comme catégorie close mais comme un prisme d'appréhension de la singularité intarissable de chaque individu.

Irréductible à la refonte des seules politique de recrutement, l'*endogénéisation* de la diversité appelle une refondation du management. Elle invite à développer une politique harmonieuse de diversification du personnel à tous les échelons de l'entreprise, tout en cherchant à intégrer les impératifs de la responsabilité sociale dans l'ensemble des agissements de l'organisation. A commencer par le choix de ses fournisseurs et de ses sous-traitants (Bruna, 2011).

De la politique des fournisseurs au management des personnels, de la politique de mécénat aux stratégies de recrutement, il s'agit là de bâtir une transversalité programmatique et une démarche partenariale. Cela vise à articuler un élargissement de l'offre afin de répondre à une demande de plus en plus segmentée par la prise en compte de besoins catégoriels particuliers

⁵⁹ Le *spill over effect* a été théorisé pour rendre compte du mouvement progressif et balisé d'intégration économique, puis politique et militaire européen.

(stratégies marketing reposant sur la diversité ethno-culturelle, des âges, du genre et des publics) et le développement d'une aptitude nouvelle de l'entreprise à utiliser de manière efficiente l'hétérogénéité de la main-d'œuvre, dans une perspective d'équité et de non-discrimination, tout autant que dans une visée économique.

A l'heure de la dissémination des préceptes du *nouveau management*, s'adressant plus aux individus qu'aux collectivités, la mise en œuvre d'une politique *transformative* de diversité induire une refondation de la gestion des ressources humaines à l'aune de la RSE. « *Une GRH stratégique et socialement responsable* » (Gond, 2013) qui dépasse les travers actuels de la GRH des années 2000, à la fois mécanique (pour la masse), organique ciblée (gestion des hauts potentiels) et médiatique (Pichault, 2009).

Le processus d'*endogénéisation* de la diversité plaide en faveur d'une mise en cohérence des doctrines et des pratiques, en favorisant les synergies et les démarches partenariales. Il s'agit là de mettre en œuvre d'un processus bien compris d'appropriation négociée et multi-partenaire de la diversité et d'opérationnalisation transversale des politiques antidiscriminatoires et d'égalité des chances qui y sont rattachées.

Endogénéiser la diversité c'est l'intégrer dans la politique de l'entreprise tout à la fois de manière transversale et intégrée, en développant un programme d'action durable et viable reposant sur la refondation du management (Chanlat, 2000).

Marque de murissement de la politique, l'extension thématique de la politique *diversité* (extensions des critères de discrimination traités par la politique), conjuguée avec un élargissement de son périmètre (montée en puissance de problématiques extra-RH), est le vecteur de sa perpétuation dans le changement. Ce qui rend nécessaire à la fois son intégration stratégique et le renforcement du rôle de coordination de l'*équipe diversité*.

Rappel des principales propositions théoriques formulées dans le Chapitre III

PT7: le portage d'une politique *diversité* relève d'un *processus de changement patronné* dès lors qu'il s'inscrit dans une démarche stratégique, systémique, transversale et durable. Autrement dit, lorsqu'il cherche à influencer à la fois sur les engagements des organisations (dimension discursive), sur les règles organisationnelles au sens reynaudien du terme (Reynaud, 1997 ; dimension normative, programmatique et procédurale) et sur les pratiques (dimension praxistique). Dans ce cadre, le déploiement d'une politique *diversité* suit la phénoménologie d'un *processus de changement patronné* : inspiré (« patronné ») par la direction, le changement *diversité* dépend d'une dynamique sociale complexe, multi-acteurs et poly-dimensionnelle.

PT8 : le portage d'une politique de diversité constitue un processus de changement induit par l'émergence d'une « nouveauté organisationnelle » : la diversité appréhendée comme enjeu organisationnel et *in primis* comme catégorie managériale.

PT9 : le portage d'une politique *transformative* de diversité dépend de l'émergence de *missionnaires de la diversité* chargés de la concevoir et d'en favoriser la dissémination et l'adoption collective.

PT10 : la mise en place d'une politique *diversité* ne saurait faire l'économie de la mise en place d'une équipe dédiée. Celle-ci peut, selon la taille et le niveau d'engagement de l'entreprise, se révéler être une entité unipersonnelle coïncidant avec le responsable (ou le chargé de mission) *diversité*.

PT11 : le portage d'une politique *transformative* de diversité est confié à une équipe-projet composée de cadres affichant un positionnement de marginaux-sécants au sein de l'organisation, à la fois « étrangers », « congruents » et « dotés de réseaux ».

PT12 : le portage d'une politique *transformative* de diversité se heurte à des résistances organisationnelles profondes. Promoteurs d'une évolution des *règles* organisationnelle, les *missionnaires* sont des perturbateurs des *règles du jeu* et des *jeux sur la règle* (au sens de Reynaud, 1997). C'est pourquoi surgissent des tensions entre *promoteurs*, *pourfendeurs* et *freineurs passifs* de la politique de diversité. Dans ce cadre, s'articulent des phénomènes de « résistance par transfert », des « résistances par capillarité » et des freinages stratégiques de la politique.

PT13 : la faible implication des partenaires sociaux dans les étapes de préfiguration, accompagnement et évaluation des politiques de diversité reflète une suspicion, voire même une méfiance, à l'égard de la redéfinition de leur rôle dans le fonctionnement organisationnel (confinement aux négociations sociales vs démarche coopérative ; logique du conflit vs logique du compromis) ainsi qu'à l'égard des substrats idéologiques sous-jacents à la politique.

PT14 : la première étape régulatoire d'une politique *diversité* passe, *in primis*, par la structuration et *l'empowerment* organisationnel de l'équipe *diversité* de l'entreprise. Elle repose sur un processus-clé : l'apprentissage « missionnaire » (interne à la « communauté » des *missionnaires de la diversité*).

Passant par un renforcement de l'équipe *diversité*, cette première phase de régulation contribue à l'appropriation de la politique *diversité* et est *conditio* de sa dissémination dans une enceinte organisationnelle plus large. L'*empowerment* de l'équipe *diversité* s'appuie sur un processus d'« apprentissage missionnaire » destiné à dresser les contours, à donner du sens et une opérationnalité à la politique, tout en définissant le rôle même de l'équipe *diversité*.

PT15 : la reconnaissance de l'expertise de l'équipe *diversité* s'avère un enjeu organisationnel d'autant plus important qu'il est susceptible de favoriser la dissémination de la politique auprès de ses principaux coopérateurs fonctionnels et, plus largement, des enceintes managériales.

PT16 : l'appropriation de la politique nécessite d'une dynamique coopérative (souvent encore embryonnaire) entre *missionnaires de la diversité* et des référents fonctionnels (territoriaux et/ou sectoriels) appelés à contribuer à sa dissémination et son opérationnalisation.

PT17 : la seconde étape de la régulation d'une politique *transformative* de diversité coïncide avec une phase d'institutionnalisation par laquelle la direction générale cherche à prendre le dessus. L'organe de gouvernance globale de la politique (réseau *diversité* associant l'équipe *diversité* et les correspondants régionaux et sectoriels) se propose de « gérer » des conflits dyschroniques (Alter, 2003) et des « controverses normatives » (Lazega et *al.*, 2008) opposant le premier cercle (équipe *diversité*) et le second cercle (interlocuteurs régionaux et sectoriels).

PT18 : le développement de la réflexivité constitue une *conditio* de transformation des référentiels et des pratiques managériaux. Et ce, car la réflexivité collective joue un rôle-clé dans la dynamique de *sensemaking* (au sens de Weick, 1995) renvoyant aux processus cognitifs par lesquels les acteurs (re)définissent l'identité organisationnelle en s'interrogeant sur ses traits distinctifs (Rondeaux & Pichault, 2012). L'exercice de la réflexivité se configure comme une *conditio* de refonte du référentiel, et successivement des pratiques en matière de GRH et management. Ainsi peut-il contribuer à la « redéfinition de la GRH au travers de la RSE » (Gond, 2013 ; Peretti, 2013) et d'un « renouveau du management » (Chanlat, 1990, 2000). Ce qui l'amène à adopter une démarche d'apprentissage en double boucle (Argyris, 1976, 1977 ; Argyris & Schön, 1978, 2002) permettant, non seulement un ajustement (ou la mise en place) de pratiques ciblées afin de répondre à un problème spécifique, mais aussi la remise en cause des fondements normatifs et du substrat axiologique des comportements organisationnels (« croyances », voir Alter, 2006).

PT19 : la mise en réseau des *contributeurs techniques, ponctuels ou volontaires* constitue un levier de dépassement des résistances organisationnelles au changement et, notamment, des « résistances par capillarité ».

PT20 : l'*objectif final* d'une *diversity policy* demeure irréductible à la mise en place de dispositifs *adhocratiques*, bien que ces derniers soient indispensables. Il poursuit, en effet, une refondation du management (« management responsable », « GRH socialement responsable », « GRH réellement humaine », voir Peretti, 2013 ; Gond, 2013 ; voir aussi Chanlat, 1990, 2000).

PT21 : l'aboutissement d'une dynamique « collective et vertueuse » (Gaglio, 2011) de diversité est indissociable d'un processus d'*endogénéisation du changement* et d'*endogénéisation de la diversité* (intégration de la diversité dans l'identité organisationnelle et dynamique d'amélioration continue) et d'élaboration de *routines innovatrices* (au sens de Soparnot, 2005) à même d'assurer simultanément la durabilité et le renouveau de la démarche.

PT22 : la conduite d'une politique *transformative* de diversité peut être facilitée par une culture organisationnelle sensible à une *éthique du bien commun*, à un *souci de l'intérêt général* et à une *culture de l'égalité* (voir Chanlat, 2003). Cela favorise à la fois l'intégration du « souci de la diversité » dans le corpus de valeurs de l'entreprise (réinvestissement créatif, modernisation, voire même redéfinition rétrospective du patrimoine axiologique de l'organisation) et la stimulation d'une appétence collective à l'égard de la « question de la diversité ».

PT23 : l'implication des partenaires sociaux s'avère essentielle dans la légitimation d'une politique *diversité* (perçue comme profitable aux collaborateurs), la définition de ses orientations générales ainsi que le contrôle et l'évaluation de son effectivité et efficacité.

Conclusion

Poursuivant un projet de *légitimation cognitive, morale et pragmatique* (au sens de Suchman, 1995), une politique transformative de diversité viserait ainsi une évolution durable et substantielle de la culture et des pratiques quotidiennes de l'organisation. C'est pourquoi, à la manière d'un changement co-construit (au sens de Autissier & Moutot, 2003 ; Autissier et al., 2012), elle serait appelée à conjuguer management symbolique et management substantif. Son déploiement reposerait sur une dynamique de *changement organisationnel patronné* reposant sur cinq étapes :

1. l'apparition de la problématique *diversité* en entreprise (« nouveauté organisationnelle), traduisant des processus institutionnels de légitimation),
2. l'émergence d'un conflit entre *promoteurs* et *pourfendeurs* de la politique,
3. la dynamique régulatoire en deux phases : l'appropriation collective (démarche d'*apprentissage missionnaire* touchant les *missionnaires de la diversité* et *dissémination fonctionnelle* de la nouveauté) et l'institutionnalisation (renforcement de l'équipe *diversité*, structuration du réseau des *promoteurs* fonctionnels de la politique, *apprentissage fonctionnel*, rationalisation des orientations et standardisation des référentiels et des pratiques),
4. le développement de la réflexivité collective comme vecteur de contestation des croyances organisationnelles initiales (démarche d'apprentissage en double boucle ; mise en réseau des acteurs de la politique comme levier d'*apprentissage managérial* et de dissémination de la politique),
5. la redéfinition d'un ordre systémique intégrant la diversité parmi les croyances, les axes stratégique, les normes et les pratiques de l'organisation (endogénéisation de la diversité et élaboration de « *routines innovatrices* »).

Ainsi le propre d'un processus de changement pro-diversité serait-il d'envisager sans cesse des chantiers, des champs et des chemins nouveaux appelés à servir les objectifs stratégiques de l'entreprise. Invitant à une conversion profonde du management (Chanlat, 1990) à même de replacer l'homme au cœur du système, cette démarche plaide en faveur d'une *endogénéisation de la diversité* appelée à se décliner dans un double processus de contestation/recréation de l'ordre et d'*endogénéisation du changement*.

Chapitre IV

**Au cœur de la régulation sociale
d'une « nouveauté
organisationnelle », le processus
d'apprentissage.**

**Apports d'une perspective néo-structurale à
l'appréhension du portage d'une politique de
diversité comme processus de changement
organisationnel patronné**

Introduction

La mobilisation du paradigme du *processus de changement patronné*, inspiré et adapté du modèle du *processus créateur* (Alter, 2005) permet de retracer la phénoménologie d'une dynamique de changement, à la fois collective, vertueuse et contingente (Gaglio, 2011), permettant la transmutation d'une « nouveauté organisationnelle » en innovation.

Le positionnement des acteurs innovateurs dans la structure organisationnelle ainsi que leurs réseaux jouent un rôle déterminant sur leur capacité à disséminer la « nouveauté » et à en favoriser l'appropriation collective et l'institutionnalisation. Comme nous l'avons analysé, l'appropriation d'une « nouveauté » repose sur une dynamique d'apprentissage collectif concernant, au premier chef, les *promoteurs*, puis, par étapes successives, des cercles élargis d'acteurs.

C'est pourquoi, dans ce Chapitre, nous nous pencherons sur les dynamiques sociales complexes présidant à l'apprentissage d'une « nouveauté organisationnelle ». Là où le changement organisationnel n'est *in se* ni entièrement fini ni parfaitement synchronique (Alter, 2003), l'apprentissage se configure comme une dynamique de long terme : « échelonné » dans le temps, il concerne des « cercles d'acteurs » différents selon les phases du processus de changement. Pour ce faire, nous chercherons à explorer les processus d'apprentissage sous-jacents à l'adoption et diffusion d'une « nouveauté » organisationnelle en articulant la perspective socio-régulatoire d'Alter (2003 ; 2005) et l'approche sociologique néo-structurale (Lazega, 1994, 2007, 2011b ; Lazega et *al.*, 2008).

Après avoir présenté par grands traits les fondements théoriques de la sociologie néo-structurale (Lazega, 1994, 2007 ; Lazega et *al.*, 2008 ; Lazega, 2011 a, b), nous proposerons, à l'aune de la littérature, une lecture néo-structurale de l'apprentissage collectif à l'échelle intra-organisationnelle.

A l'aune d'une perspective néo-structurale (Lazega, 1994, 2003, 2007, 2011a), nous questionnerons, plus précisément, l'articulation entre processus d'apprentissage collectif et régulation sociale de la « nouveauté » (dépassement des « controverses normatives » au sens de Lazega et *al.*, 2008 ; hiérarchisation de la poly-normativité au sens de Lazega, 2011a ; élaboration d'une discipline sociale au sens de Lazega, 2003, 2006 ; résorption de « dyschronies », au sens d'Alter, 2003, 2005).

Dans ce cadre, nous proposerons une conception spiroïdale du changement *diversité*, reposant sur un mouvement expansionniste marqué par l'inclusion de nouvelles parties prenantes internes (du noyau initial - l'équipe *diversité* - jusqu'à l'ensemble du corps managérial), l'approfondissement du caractère contestateur de la politique (remise en cause des croyances initiales au sens d'Alter, 2005 ou des valeurs directrices au sens d'Argyris et Schön, 1978, 2002) et/ou l'élargissement du périmètre de la politique (nouveaux critères de non-discrimination pris en compte, nouveaux secteurs, nouveaux publics-cibles).

Dans le Chapitre IV, nous nous intéresserons à deux processus sociaux fondamentaux à l'œuvre à l'échelle organisationnelle : le processus social d'« échange d'informations et de coups de main » (qui supporte et/ou sert de support à la solidarité professionnelle) et le processus d'apprentissage (dynamique sociale d'échange de conseils et d'avis entre collègues et co-opérants). Notre analyse s'inscrira dans une perspective néo-structurale (Lazega, 1994, 2003, 2007, 2011a) dont nous présenterons les fondements théoriques et que nous articulerons avec la socio-dynamique de l'innovation proposée par Alter (2005, 2006) afin d'éclairer notre objet d'étude. Il convient de préciser que nous qualifierons de processus de coopération la dynamique sociale, précédemment évoquée, d'échange de conseils et d'avis entre collègues et co-opérants. Et cela, malgré les réserves de Lazega (2007), à l'égard de notion de « coopération », jugée trop floue et englobante. Nous justifierons notre choix en enrichissant notre perspective théorique de références à la « théorie de la coopération » de Dameron (2002, 2004, 2005), particulièrement éclairante des processus sociaux inhérents aux équipes-projets, ainsi qu'en évoquant la tradition gestionnaire (qui plaide en faveur du maintien de la notion de coopération). Nous proposerons ainsi une redéfinition de la notion de coopération dans le cadre de notre perspective de recherche.

I. De l'appropriation collective d'une « nouveauté organisationnelle » aux dynamiques sociales d'apprentissage

Comme nous l'avons indiqué, un *processus créateur* (Alter, 2005) peut être appréhendé comme une dynamique de changement jamais réellement aboutie induite par l'émergence d'une « nouveauté » suffisamment significative pour provoquer une déstabilisation et une recomposition potentielles de l'ordre organisationnel. En son sein se déploient des dynamiques d'apprentissage collectif qui s'articulent et contribuent à la régulation sociale.

Comme nous l'avons vu, un *processus créateur* est, « *fait d'étapes [...] il est conflictuel, suppose un arbitrage et n'est jamais vraiment fini* » (Gaglio, 2011 :43). Plus précisément, un processus d'innovation se configure comme un mouvement itératif, reposant sur des boucles d'apprentissage (au sens d'Argyris, 1976, 1977).

Or, dans une perspective néo-structurale, l'apprentissage constitue un processus social générique au même titre que la solidarité, le contrôle social ou la régulation (Lazega et al., 2008 : 469) et l'un des soubassements de l'action collective dans « *une société individualiste où la capacité d'adaptation par apprentissage et socialisation secondaire est un avantage concurrentiel important* » (Lazega, 2011b : 128). Dans cette perspective, la régulation sociale entourant l'adoption d'une « nouveauté managériale » s'avère interdépendante d'un processus d'apprentissage collectif « échelonné » dans le temps et impliquant des « cercles » de plus en plus élargis d'acteurs.

Or, selon une perspective néo-structurale, l'apprentissage constitue un processus social générique au même titre que la solidarité, le contrôle social ou la régulation (Lazega et al., 2008 : 469) et l'un des soubassements de l'action collective dans « *une société individualiste où la capacité d'adaptation par apprentissage et socialisation secondaire est un avantage concurrentiel important* » (Lazega, 2011b : 128).

Néanmoins, si le processus d'apprentissage est fondamental au cours de l'étape d'appropriation (Alter, 2005), il perdure, sous d'autres formes, tout au long de l'étape d'institutionnalisation (bien qu'il puisse être bridé par des tentatives normalisatrices de la direction). Tout au long d'un *processus créateur*, il concerne et implique un nombre variable, et généralement croissant, d'acteurs sous des formes et des timings différenciés.

Puisqu'il est *conditio* d'adoption de la « nouveauté », le processus d'apprentissage touche, par étapes et à des degrés divers, l'ensemble des acteurs concernés par le changement.

Ces derniers concourent à la signification de la « nouveauté », à sa transformation et à son adoption adaptative. Cela faisant ils « apprennent » la « nouveauté » et « apprennent » à vivre « avec », « contre » et parfois « grâce » à la « nouveauté ». Ils réinvestissent leurs activités à l'aune de la « nouveauté », leurs croyances comme leurs pratiques, leurs stratégies instrumentales comme leurs modes de socialisation.

L'apprentissage se configure ici comme un processus collectif, s'appuyant sur les dynamiques d'échange d'information et, plus encore, de conseil (Lazega et al., 2006 ; Lazega et al., 2008)⁶⁰. Or, « *les théories de l'action individuelle et collective en sciences sociales reconnaissent, souligne Lazega (2004 : 42), [...] que la connaissance et l'apprentissage ne sont pas une affaire purement individuelle [...]. La connaissance se construit dans l'interaction et l'action collective ; elle est « distribuée » ; les connaissances sont « capitalisées » ; les décisions individuelles et collectives sont socialement contraintes, ancrées ou cadrées* ».

Néanmoins, Lazega relève deux limites essentielles propres aux théories et recherches récentes explorant les processus d'apprentissage sous un prisme sociologique. Tout d'abord, elles négligeraient l'exploration des *relations sociales* et notamment des relations d'autorité. Or, précise à juste titre Lazega (2004 : 42-43) : « *pour agir en commun, les acteurs doivent se coordonner et se coorienter. La coorientation dépend de la capacité des membres à apprendre individuellement et collectivement [...] et donc d'une distribution préalable de la connaissance pertinente et autorisée dans le collectif. Elle s'appuie ainsi sur des relations régulières, notamment sur des relations de conseil et d'autorité liées à l'accomplissement des tâches et à la vie de travail. En effet, dans les conflits de coorientation, la concurrence entre différentes définitions de la situation pose des problèmes qui se résolvent souvent par l'appel à des savoirs faisant autorité* ». D'où l'importance d'analyser les dynamiques relationnelles sous-jacentes aux processus d'apprentissage intra-organisationnel. En outre, les études contemporaines en sciences sociales consacrées à l'apprentissage sembleraient délaisser une exploration approfondie des relations entre connaissance et contexte social de sorte qu'elles ne parviendraient pas à en proposer une modélisation rigoureuse.

Une telle plaidoirie en faveur de l'exploration affinée des dimensions relationnelles invite à

⁶⁰ « *Certes l'apprentissage ne passe pas uniquement par le conseil [...]. Mais, dans la mesure où les relations de conseil sont centrales pour la transmission de connaissances tacites (Lazega, Lemerrier et Mounier, 2006), nous les considérons comme des indicateurs particulièrement efficaces des structures relationnelles facilitant le processus d'apprentissage collectif* » (Lazega et al., 2008 : 470).

développer une méthodologie de recherche mixte, conjuguant une enquête ethnographique et qualitative et une étude relationnelle visant à reconstruire les réseaux d'échange d'information et d'appui technique, de conseil et/ou d'amitié influant sur les processus d'apprentissage et de régulation sociale (relations d'autorité / discipline sociale).

D'un point de vue théorique, cela invite à enrichir le cadrage théorique d'une perspective néo-structurale à même de décrypter les liens complexes entre processus d'apprentissage et régulation sociale, relations de conseil et relation d'autorité, « savoir » et « pouvoir ».

Pour ce faire, nous introduirons, par grands traits, les fondements théoriques de la sociologie néo-structurale (Lazega, 1994, 2007 ; Lazega et *al.*, 2008 ; Lazega, 2011a, b), puis nous nous pencherons sur l'articulation entre processus d'apprentissage et régulation sociale

2) Fondements théoriques de l'approche sociologique néo-structurale : une analyse stratégique et relationnelle de l'action collective

A l'encontre du déterminisme structuraliste, la sociologie néo-structurale raisonne en termes d'opportunités et de contraintes structurales, de systèmes d'interactions et d'interdépendances fonctionnelles, de structure sociale et de jeux d'acteurs (Lazega, 2011).

La sociologie néo-structurale postule que *« les comportements sont largement déterminés par les appartenances catégorielles plus ou moins conflictuelles, d'une part, et par les systèmes d'interdépendances économiques et symboliques entre acteurs en opposition, d'autre part [...] . Le terme « structural » renvoie aux régularités observées dans les relations d'échange socio-économiques multiples, formelles et informelles, entre membres gérant ces interdépendances. Les interactions et relations d'échange stables et durables représentent des interdépendances multilatérales en matière d'engagement et d'accès aux ressources. Elles s'agrègent et se combinent en une trame de liens réguliers, en une structure relationnelle synonyme d'opportunités et de contraintes spécifiques à chaque contexte organisé de niveau méso. Les processus sociaux fondamentaux [...] sont, en partie, le produit de ces régularités construites dans la gestion des interdépendances entre acteurs en conflit ou en concurrence utilisant les organisations comme outil »* (Lazega, 2012 :114-115).

A l'instar de l'analyse stratégique crozérienne (Crozier & Friedberg, 1977), la sociologie néo-structurale (Lazega, 1994, 2007, 2008, 2011a, 2012) rejette un déterminisme macro-social absolu, qui ne tient pas compte des déterminismes méso-sociaux ni des marges de manœuvres, même réduites, de l'individu.

Adoptant le paradigme simonien (Simon, 1947) de la rationalité limitée de l'acteur, la perspective néo-structurale admet la liberté relative des individus tout en faisant du réseau personnel une donnée tendancielle endogène au système social (Lazega, 2008, 2011a, 2012). A l'encontre du structuralisme des années 1960, elle repose sur une théorie de l'action individuelle et collective qui reconnaît aux individus une capacité d'expérimentation et d'exploration. Elle appréhende la relation sociale comme un canal de transfert de ressources et comme un engagement symbolique vis-à-vis de partenaires d'échange. C'est pourquoi elle unit et simultanément contraint, donne des opportunités (d'échanger) et crée des obligations (morales, sociales).

A l'instar de l'analyse stratégique, la sociologie néo-structurale cherche à dévoiler les systèmes d'interdépendances (fonctionnelles, matérielles, symboliques) liant les acteurs d'une organisation, en allant au-delà de la seule structure formelle. Elle se penche sur les circuits de relations, le plus souvent « *cachées et répétitives* » (Lazega, 1994 : 294), qui contribuent à tisser la toile interactionnelle des systèmes organiser, la structure informelle d'une organisationnelle. Elle rejoint la « *conception de l'acteur* [développée par l'analyse stratégique selon laquelle...] *la rationalité est stratégique. Elle considère les pairs comme des entrepreneurs chercheurs de niches qui se créent une place dans leur groupe en s'engageant dans la concurrence pour différentes formes de statut* » (Lazega, 1999 : 646).

Reprenant à son compte une conception stratégique de l'acteur, qu'elle appréhende comme un « chercheur de niches » à la rationalité limitée, la sociologie néo-structurale s'appuie sur les méthodologies d'analyse des réseaux afin de décrire et modéliser, de manière inductive, et de visualiser la structure relationnelle des systèmes organisés. Elle cherche à dévoiler la structure sociale par l'étude des systèmes relationnels, puis se penche sur les traits individuels des acteurs, leurs attributs sociaux. Dans ce cadre, elle appréhende les relations sociales comme des canaux d'échange de ressources diverses en nature mais aussi comme des liens qui, tout à la fois, créent des opportunités et obligent les partenaires d'échange.

Au travers d'une approche inductive reposant sur une méthodologie quantitative et relationnelle (socio-grammes), la sociologie néo-structurale prend en examen des processus collectifs complexes, souvent multidimensionnels, dynamiques et/ou multi-niveaux à l'œuvre dans l'espace social.

« *Généralement défini, comme un ensemble de relations d'un type spécifique (par exemple de collaboration, de soutien, de conseil, de contrôle ou d'influence) entre un système d'acteurs* » (Lazega, 1994 : 293), un réseau social est un système de relations au sein duquel circulent des ressources de nature variée, dans un circuit d'échange social.

Corpus durable de relations sociales, plus ou moins institutionnalisées, d'inter-connaissance et d'inter-reconnaissance, le capital social d'un acteur est le fruit d'un parcours en socialisation où s'entremêlent relations héritées et liens acquis au bénéfice d'investissements stratégiques. Il est la justification instrumentale et la résultante de tout un parcours relationnel orienté vers la construction et l'entretien d'un réseau social (Burt, 1992 ; Lazega, 1995). Il est justification instrumentale et résultante de tout un investissement relationnel orienté vers la construction et l'entretien d'un réseau social (Bruna, 2013d). Un réseau est un système de relations d'un type spécifique entre un ensemble d'acteurs au sein duquel circulent des ressources de nature variée dans un circuit d'échange social. Ce tissu de liens, par nature multidimensionnels et souvent multiplexes (Lazega, 1994, 2007), unit et simultanément contraint, offre des opportunités (socio-économiques) et crée des obligations (morales).

Représentation socio-graphique du capital social, un réseau est un système de relations liant un ensemble d'acteurs au sein duquel circulent des ressources variées en nature, dans un circuit d'échange social. Dans une société organisationnelle façonnée par des processus d'individualisation et de rationalisation wébérienne (Lazega, 2012), le réseau d'un acteur donne à voir son positionnement dans la structure sociale et le système d'interdépendances (fonctionnelles, épistémiques, normatives, affectives...) dans lequel il évolue. Il reflète sa dynamique relationnelle et ses stratégies, plus ou moins réfléchies et cohérentes, de socialisation. Révélateur de statut et de pouvoir, il permet d'apprécier le degré d'autonomie structurale d'un individu au sein d'un champ.

Dans une configuration marquée par une captation toujours oligopolistique des ressources-pouvoir, aucun acteur (ou groupe d'acteurs) ne peut prétendre seul au contrôle des ressources stratégiques (Crozier & Friedberg, 1977 ; Lazega, 1994). La possession est toujours diluée, partagée entre plusieurs acteurs centraux contrôlant des zones d'incertitude agissant comme des indicateurs de pouvoir, comme des marques de statut.

Le contrôle de sources de pouvoir augmentant les possibilités d'action, la maîtrise de zones d'incertitude participe à élargir la marge de liberté et le périmètre d'action d'un acteur, tout en améliorant sa structure d'opportunité au sein du système et en accroissant son statut (articulation de pouvoir et de légitimité).

Or, les accaparements, qui permettent la concentration des ressources stratégiques dans les mains d'une petite élite organisationnelle, se pratiquent tant de manière formelle (accaparement formel des opportunités : création de plateformes juridiques et techniques, division et organisation du travail, coordination des activités) qu'informelle (formes « informelles » de discipline sociale, contrôle social latéral).

Fruit d'investissements stratégiques destinés à assoir l'autorité d'un acteur sur les autres, le pouvoir s'enracine dans une relation de nature instrumentale, non transitive et réciproque mais déséquilibrée. Il est appréhendé, dans l'analyse stratégique comme dans la sociologie néo-structurale, non pas comme une ressource en soi mais comme une propriété du système relationnel : un acteur tire du pouvoir de son positionnement au sein du système. Or, comme le rappelait dans une grammaire toute différente Pierre Bourdieu, la première lutte d'un acteur sur un champ donné est celle de classement.

Le pouvoir est toujours une propriété relationnelle, relative et fragile. On n'est pas puissant *in abstracto* mais bien au contraire *in concreto*, relativement à un système de jeu. En effet, l'autorité d'un individu n'existe que dans la mesure où elle est imposée et acceptée par les autres acteurs. Aussi un acteur puissant n'est-il pas seulement l'individu le mieux doté en ressources-stratégiques mais aussi celui étant capable de faire reconnaître son autorité à ses subordonnés. Pour consacrer symboliquement le pouvoir du chef, les subordonnés doivent en reconnaître l'autorité légitime. C'est ce qui explique la réciprocité inégalitaire et la hiérarchisation de la relation de pouvoir.

Relatif à un système donné, le pouvoir est, de par son substrat relationnel, fragile et historiquement connoté. Propriété du système, le pouvoir est donc un avantage structural dont l'acteur se doit de prendre soin en luttant pour sa conservation, voire son accroissement.

Plongés dans la concurrence pour les ressources stratégiques et le pouvoir, les membres des organisations s'efforcent de construire des niches sociales, des sous-ensembles cohésifs où les relations entre membres sont particulièrement intenses, fortes, durables et liées, directement ou indirectement, à ces activités de production.

Défini comme un « *sous-ensemble d'acteurs entre lesquels on constate l'existence de relations fortes, intenses, directes et fréquentes* » (Lazega, 2007 : 52), un sous-ensemble cohésif constitue un groupe d'acteurs hyper-socialisés au interagissant de manière régulière et intense entre eux.

L'analyse des réseaux qualifie de « niches sociales » des pools de « partenaires-rivaux » particulièrement cohésifs où les acteurs sont adjacents, les relations denses, et il y a peu de trous structuraux. La cohésion relationnelle y est forte. Les acteurs stratégiques y nouent des relations fréquentes, denses, intenses et ... multiplexes. Autrement dit, au sein d'une niche sociale, circule une pluralité de ressources différentes de nature matérielle mais aussi symbolique.

Caractérisée par un système de relations multiplexes (autrement dit, par la co-présence au sein d'un même réseau de plusieurs systèmes d'échange au sein desquels circulent des ressources de nature variée), une niche sociale permet une mise entre parenthèses de l'intérêt stratégique et de la rationalité instrumentale court-termiste.

Or, comme le souligne Lazega (1994), l'analyse des réseaux permet de visualiser les sous-ensembles d'acteurs présents au sein d'un milieu social qu'elle cherche à reconstituer selon le niveau de cohésion interne ou la densité des relations entre acteurs (identification de « cliques » ou de « niches sociales ») ou en s'appuyant sur le concept whitien d'équivalence structurale (White et *al.*, 1976). L'équivalence structurale permet de « catégoriser » les acteurs d'un même système selon leur niveau de similarité relationnelle, indépendamment de l'existence de relations, directes ou indirectes, entre eux.

La mobilisation des méthodologies d'analyse des réseaux favorise le décryptage de phénomènes sociaux complexes, tels que la socialisation, l'apprentissage ou la régulation, offrant ainsi un nouvel éclairage sur les phénomènes organisationnels induits par l'apparition d'une « nouveauté organisationnelle ».

C'est pourquoi nous allons mobiliser une perspective hybride, à la lisière de la théorie socio-dynamique du changement (Alter, 2005) et de la sociologie néo-structurale, afin d'éclairer l'articulation de processus d'apprentissage et de régulation sociale.

3) Processus d'apprentissage et régulation sociale : dépasser les « controverses normatives », résorber les « dyschronies », définir une « discipline sociale »

Si l'on suit Alter (2005), l'apprentissage collectif s'affirme comme l'une des *conditions* d'appropriation de la « nouveauté organisationnelle » et comme un maillon essentiel de la dynamique régulatoire à l'œuvre dans tout *processus créateur*. Or, la sociologie néo-structurale a révélé que les processus régulatoires et les dynamiques d'apprentissage collectif s'avèrent strictement interdépendants, renvoyant à :

4. l'articulation entre développement d'une dynamique d'apprentissage et émergence d'une discipline sociale et de dispositifs de contrôle social (Lazega, 2001 ; Lazega et *al.*, 2004 ; Lazega & Mounier, 2007) : les processus sociaux fondamentaux (que sont la solidarité et l'exclusion, l'apprentissage et la socialisation, le contrôle social et la résolution de conflits, la régulation...) incluent des dynamiques sociales qui aident à gérer les dilemmes de l'action collective.

5. La définition d'une discipline sociale inhérente à tout système social (donc à tout réseau) dépend de l'interaction entre les normes dominantes à un moment donné, les comportements des acteurs (investissements stratégiques, y compris à l'échelle relationnelle, Burt, 1992, 1995, 1998 ; Bruna, 2013d) et les structures. Plus précisément, une discipline sociale se transforme grâce aux investissements et engagements relationnels des acteurs et à leur activité stratégique (Coleman, 1990 ; White, 1992 ; Lazega, 2003). Elle demeure, néanmoins, encadrée par la structure sociale et les *règles du jeu* (Reynaud, 1997) qui limitent la liberté des acteurs et leur marge de manœuvre et, ce faisant, encadrent l'action collective organisée. Dans ce cadre, l'apprentissage collectif s'avère un processus particulièrement important par lequel se négocient les normes collectives, se balise le comportement des acteurs et se transforme, plus ou moins marginalement et progressivement, la structure. Et ce, car si la structure conditionne l'action individuelle et collective, du fait des processus d'endogénéisation de la structure (Lazega et al., 2008), les acteurs contribuent, par leurs engagements relationnels et leurs stratégies, à la faire évoluer. *« L'effet des normes sur les comportements et sur les structures est moins mécanique et plus complexe que ne le suggère la tradition anthropologique. Autrui n'est pas sélectionné comme partenaire d'échange seulement parce qu'on le pense enclin à partager les mêmes normes et valeurs que soi. [...] Les acteurs ne tiennent compte des normes et des valeurs qu'à travers la négociation des termes des échanges auxquels ils se livrent avec des partenaires déjà positionnés dans la structure et les rapports de pouvoir – et déjà perçus comme tels. L'examen de l'effet des normes sur l'évolution des structures nous ramène à celui des structures sur les normes dans la mesure où les acteurs endogénéisent la structure au moment de sélectionner leurs partenaires d'échange et de se référer à un principe guidant leurs décisions. Les liens étroits entre normes et structures apparaissent bien dans l'étude de leur coévolution »* (Lazega et al., 2008 : 495). Dans une perspective néo-structurale, la discipline sociale⁶¹ constitue ainsi l'aboutissement précaire, car sans cesse renégocié, de la régulation sociale. Elle se matérialise dans la capacité d'un acteur à s'auto-restreindre au cours de la négociation dans la définition de ses intérêts et de ses revendications, ainsi que dans l'exercice de son

⁶¹ Une discipline sociale nécessite de la stimulation d'une *rationalité sociale* (Lazega, 2011 a; Cordonnier, 1997) à même de régir l'action collective et de présider à la « gestion », de ses dilemmes. Si l'on suit Lazega (2003, 2011a), cette rationalité sociale reposerait notamment des jugements de pertinence par lesquels les acteurs « endogénéiseraient » la structure sociale et établiraient leur comportement en miroir (hiérarchisation des allégeances à des groupes de référence, réalisation de comparaisons sociales, priorisation des normes et des formes plus ou moins congruentes de statut, choix de représentants et porte-parole à même de faciliter la relation à l'Institution). Or, comme le souligne Lazega (2011 : 137), *« l'articulation entre rationalité sociale et discipline sociale est complexe, car dynamique, faite de co-constitution, d'alignements et de décalages »*.

pouvoir individuel. « *Cette auto-restriction découle de la politisation des échanges, de la mise en œuvre des engagements constitutifs des relations sociales elles-mêmes ; mais aussi de la structuration des contextes de l'échange social* » (Lazega, 2011 a : 138). La discipline sociale repose ainsi toute une panoplie de processus sociaux (au premier chef desquelles socialisation, l'apprentissage, la régulation et le contrôle), qui sont nécessaires, même dans un univers stabilisé et routinier, au déploiement de l'action collective organisée.

6. l'articulation entre « pouvoir » et « savoir » dans l'espace organisationnel, autrement dit entre « relations d'autorité » et « relations de conseil » au sein d'un réseau social (Lazega & Mounier, 2007 ; Lazega et al., 2008) : zone d'incertitude par excellence, le savoir est une source de pouvoir dans l'espace organisationnel car il est partagé de manière inéquitable. En outre, la reconnaissance d'expertise s'avère un processus socialement encadré qui est sensible aux effets de statut et reflète des « relations d'autorité ». Autorité qui induit une domination sociale dont les sources peuvent être variées et, *a minima*, au nombre de trois si l'on reprend la taxonomie idéal-typique wébérienne : charismatique, traditionnelle et légal-rationnelle (Weber, 1995 [1921]). La reconnaissance d'autorité sapientielle reflète et induit à la fois une reconnaissance d'autorité sociale, d'autant plus effective qu'elle s'accompagne d'une discipline sociale et de dispositifs de contrôle social (Lazega, 2001 ; Lazega et al., 2004 ; Lazega & Mounier, 2007). Or, une telle discipline sociale se donne à voir, notamment, dans les réseaux de conseil, d'abord car « *la demande de conseil participe d'un échange social que Blau résumait en le présentant comme un échange d'intelligence contre une reconnaissance de statut* » (Lazega, 2004), puis car la relation de conseil est toujours supportée par d'autres relations sociales, *in primis* de socialisation professionnelle (en sens de co-opérer, de travailler ensemble) ou d'amitié. La gestion des « controverses normatives » repose souvent sur l'alliage d'un « système d'échange social d'informations de coup de mains » (aplatissant les asymétries informationnelles entre partenaires et amoindrissant les différences de pratiques) et d'une dynamique consultative (permettant une « négociation » des *règles du jeu collectif*, une « normalisation sociale » des normes, programmes et procédures organisationnelles). Il ne demeure pas moins que, comme le soulignent Lazega et Mounier (2007), les demandes de conseil au sein des organisations tendent à converger vers des membres « senior », alliant à la fois légitimité sapientielle (reconnaissance d'expertise) et légitimité hiérarchique, fonctionnelle ou « collégiale » (reconnaissance d'autorité). Reposant sur des

échanges sociaux, le plus souvent multiplexes et des jeux de statut, les « réseaux de conseil se caractérisent par une hiérarchie informelle qui n'est pas très éloignée de (mais qui ne se confond pas nécessairement avec) la hiérarchie formelle de l'organisation » (Lazega & Mounier, 2007 : 14).

Comme le relève l'étude pionnière de Lazega et *al.* (2006), la compréhension de l'articulation entre « élite du pouvoir » et « élite du savoir » constitue un enjeu heuristique majeur de niveau méso-social. Forgé par Lazega et *al.* (2006) pour représenter le processus d'apprentissage collectif au sein d'un réseau de conseil (réseau complet de conseil des juges du Tribunal de Commerce de Paris), le « modèle de la toupie » rend compte du *turnover relationnel* induit par les règles présidant au fonctionnement de ces organisations où le partage des connaissances est un processus social cyclique. Il permet de décrypter la dynamique d'apprentissage collectif inhérente à un cadre organisationnel *sui generis* marqué par une mobilité induite des acteurs, ce qui implique l'alliage du *turnover relationnel* et de l'établissement d'un nombre restreint de relations consultatives de conseil survivant au turnover. L'étape de centralisation du réseau autour d'une élite « cognitive » (« élite du savoir » composée de juges seniors capitalisant des connaissances stratégiques ; hiérarchisation des relations consultatives ; centralisation du pouvoir) s'articule avec une phase de décentralisation. Celle-ci renvoie à une déstabilisation de l'élite et entraîne un partage des connaissances, des savoirs et des expériences.

Particulièrement éclairant pour décrypter d'un Tribunal de Commerce en ce que son fonctionnement (réglementé) repose sur le turnover systématique de ses membres, le « modèle de la toupie » peine à rendre compte de processus d'apprentissage collectif se déployant au sein d'organisations bureaucratiques cherchant à tout prix à retenir leurs collaborateurs ou, du moins, à restreindre le turnover. Il permet, néanmoins, de mettre en relief l'existence d'une dialectique sous-terrainne à tout processus d'apprentissage entre un mouvement centralisateur, faisant de l'échange de conseils un levier de hiérarchisation sociale (« élite du pouvoir », « élite du savoir ») et une dynamique décentralisation, selon laquelle le partage de la connaissance et de l'expérience devient un vecteur d'aplatissement des relations sociales.

Il ne demeure pas moins que l'existence d'une élite sapientielle joue un rôle essentiel dans la dynamique d'alignement cognitif autour du patrimoine axiologique, normatif, procédural et/ou praxistique des acteurs ayant l'« autorité du savoir ».

De par leur positionnement prééminent dans la hiérarchie du savoir et dans la hiérarchie du pouvoir organisationnel, les « élites sapientielles » *« procurent une forme d'approbation sociale des décisions et [...] contribuent à l'intégration de l'organisation parce qu'ils créent un lien entre niveaux individuel et organisationnel (Lazega, 1992, 1995). [C'est pourquoi...] nous voyons dans ces alignements un ingrédient important de l'apprentissage intra-organisationnel »* (Lazega et Mounier, 2007 : 14). L'échange social « conseil contre reconnaissance de statut » (Blau, 1964) s'avère ainsi un révélateur d'apprentissage collectif ; il interagit donc avec la régulation sociale.

7. le rôle de l'apprentissage collectif dans le dépassement des « controverses normatives » (Lazega et *al.*, 2004 ; Lazega et *al.*, 2008) : la sociologie néo-structurale s'intéresse à la coévolution des normes dominantes dans un milieu, du comportements des acteurs et des structures sociales. Dans cette perspective, l'apprentissage collectif favorise l'émergence de normes nouvelles, perçues comme légitimes. Il contribue au dépassement de « controverses normatives » en permettant une priorisation négociée de patrimoines normatifs, mais aussi axiologiques et praxistiques, différents, portés par des acteurs aux intérêts et stratégies rivales, et en favorisant l'émergence d'une discipline sociale. L'équilibre atteint à l'issue de la négociation sociale demeure, néanmoins, fragile, précaire et contingent : *« polynormativité rime autant avec créativité régulatoire qu'avec incohérence normative »*, souligne à juste titre Lazega (2011a : 139).. C'est pourquoi, dans une *« société organisationnelle qui impose des comportements fortement ambigus et polynormés »* (ibidem), les négociations normatives présentent un caractère itératif, systémique et souvent conflictuel. Elles prennent la forme de compétitions régulatrices en boucle, de délibérations successives stratégiquement organisées. Dans ce cadre, l'apprentissage collectif contribue à la régulation sociale en facilitant la résolution (provisoire) de « controverses normatives » et la résorption de « dysfonctions » et « dyschronies » (au sens d'Alter, 2003) ;
8. le rôle joué par les acteurs polystatutaires et multipositionnés (au sens de Lazega, 2011a) dans les dynamiques régulatrices. La perspective socio-dynamique proposée par Alter (2005) conçoit le processus régulateur comme l'alliage de dynamiques d'appropriation et d'institutionnalisation. L'appropriation et l'institutionnalisation d'une « nouveauté organisationnelle » apparaissent ainsi indissociables de deux mouvements distincts mais complémentaires : l'apprentissage de la « nouveauté » et l'élaboration d'une discipline sociale reposant sur des échanges sociaux hiérarchisés (« relations d'autorité ») et des

mécanismes de contrôle social. Or, selon Lazega (2011a), la régulation et l'institutionnalisation constituent deux processus sociaux particulièrement importants et interdépendants. Processus politique par excellence, la régulation sociale peut être pensée comme « *la définition d'une norme qui vaut pour le collectif dans son ensemble mais par laquelle les acteurs organisationnels cherchent à défendre leurs propres intérêts particuliers* ». Or, la négociation de normes ou de valeurs, par nature précaires et contextuelles, présente un caractère oligarchique car, bien que tout acteur soit « un entrepreneur institutionnel en puissance » (autrement dit, soit capable d'endogénéiser la structure, de percevoir le panorama institutionnel dans lequel il évolue et d'interagir avec lui), tous les acteurs ne peuvent défendre leurs options normatives et leurs intérêts régulateurs avec la même efficacité. Détenteurs de formes hétérogènes et non congruentes de statut social, les acteurs polystatutaires possèdent souvent un positionnement avantageux dans le système d'échange, qu'ils contribuent à perpétuer, voire à améliorer, en renforçant leur maîtrise des zones d'incertitude et en cherchant à influencer sur les choix normatifs. Plusieurs recherches en sociologie néo-structurale ont montré que les acteurs « *multipositionnés mais improbables occupant des formes hétérogènes et non congruentes de statut social [sont souvent...] les plus influents dans cette définition des règles prioritaires lorsqu'ils peuvent associer à leur pouvoir (contrôle de ressources dont les autres ont besoin, finance, expertise technique, temps, droit, etc.) une forme de légitimité –une capacité de parler de manière considérée comme crédible au nom du collectif. Cette capacité est souvent acquise au prix de sacrifices partiels ou relatifs –voire 'faux'– car même si ces sacrifices coûtent en termes de ressources, la non congruence des formes de leur statut social leur permet de perdre sur certains plans ce qu'ils regagnent sur d'autres et de rester ainsi protégé de la perte du statut et du pouvoir* » (Lazega, 2011 a : 139). Or, comme l'a mis à jour la recherche pionnière de Lazega (2001), le « sacrifice relatif » (ou « sacrifice partiel ») est un mécanisme social essentiel à la construction d'une légitimité sociale indispensable pour influencer sur le processus régulateur de niveau méso-social. D'où l'intérêt de se pencher sur le rôle des acteurs multistatutaires dans les dynamiques régulateurs inhérentes à la transmutation d'une « nouveauté organisationnelle » en innovation. Et ce, car le positionnement structural des polystatutaires n'est pas sans évoquer la marginalité-sécante et la socialisation dédoublée (à la fois intégrative et distante) propres à l'*étrangeté* des acteurs innovateurs et aux « missionnaires de l'innovation ».

Se plaçant au cœur de la régulation sociale, le processus d'apprentissage collectif contribue ainsi au dépassement, négociatoire et précaire, des « controverses normatives », favorise la définition d'une discipline sociale (dotée d'instruments de contrôle et de coercition/pression) et facilite la résorption de phénomènes « dysfonctionnels » et « dyschroniques » reductibles à un déficit de régulation sociale au sein d'une organisation.

Au sein d'un processus de changement organisationnel, provoqué par l'apparition d'une « nouveauté organisationnelle », l'apprentissage s'avère un processus régulateur fondamental, à l'œuvre non seulement dans la phase d'apprentissage mais aussi dans les étapes de remise en cause des croyances initiales. Et ce car, comme on l'a vu, la stimulation de la réflexivité organisationnelle conduit, non seulement à ajuster les comportements des acteurs face à une problématique nouvelle, mais à réinterroger les hypothèses initiales. Autrement dit, à remettre en question les hypothèses (ou les axiomes) se plaçant au fondement du fonctionnement de l'organisation dans le secteur étudié. Dans cette perspective, l'apprentissage semble décrire une double boucle (Argyris, 1976, 1977 ; Argyris & Schön, 1978, 2002), aboutissant à une remise en cause (ou à une tentative de remise en cause) des croyances de départ (phase 4 d'un *processus créateur*, au sens d'Alter, 2005).

Or, l'appréhension du portage d'une promotion de la diversité comme une dynamique de *changement organisationnel patronné* invite à se pencher, plus en détail, sur l'articulation entre apprentissage collectif et régulation sociale.

II. Le processus d'apprentissage d'une politique de diversité et les enjeux de la régulation sociale

Appréhender le portage d'une politique de diversité comme un *processus de changement patronné* invite à se pencher sur les processus sociaux fondamentaux sous-jacents à son appropriation et à son institutionnalisation créative, au premier chef desquels le processus d'apprentissage. Comme nous l'avons relevé précédemment, ce dernier est intrinsèquement lié aux dynamiques régulatrices en ce qu'il favorise le dépassement des « controverses normatives » (Lazega et al., 2008), la résorption des conflits « dysfonctionnels et dyschroniques » (Alter, 2003) et la définition d'une « discipline sociale » (Lazega, 2003 ; Lazega et al., 2004).

C'est pourquoi nous émettons la proposition théorique [PT24] selon laquelle le portage d'une politique de diversité s'appuie sur une dynamique d'apprentissage en continu par laquelle la « nouveauté » (la diversité comme question organisationnelle et catégorie managériale) fait l'objet d'une adoption collective.

Dans ce cadre, les dynamiques de régulation sociale qui traversent les étapes d'appropriation et d'institutionnalisation s'articulent avec des processus d'apprentissage d'une grande complexité. Dans ce cadre, nous prêterons particulièrement attention au rôle joué par le « processus d'échange social d'informations et de coups de mains » et le « réseau de conseil » entre *promoteurs* dans le portage d'une politique de diversité. Nous nous pencherons aussi sur le développement d'une dynamique d'apprentissage dans le cadre d'une politique *diversité*, l'articulation entre développement d'une dynamique d'apprentissage et émergence d'une discipline sociale et l'articulation entre processus d'apprentissage collectif et façonnement d'une solidarité coopérative. Nous questionnerons *in fine* l'articulation entre « pouvoir » et « savoir » dans le pilotage d'une *diversity policy* ainsi que la contribution des dynamiques d'apprentissage au dépassement des « controverses normatives » (Lazega et *al.*, 2004).

1. Les dynamiques coopératives et consultatives entre *promoteurs* de la politique

La mobilisation de l'analyse des réseaux nous permettra d'analyser le « système d'échange social d'information et de « coups de main » (ici dénommé réseau coopératif) et le « système d'échange social de conseils et d'avis » (ici dénommé réseau consultatif) servant de soubassement au déploiement d'une politique de diversité. Il convient de préciser que nous qualifierons de processus de coopération la dynamique sociale, précédemment évoquée, d'échange de conseils et d'avis entre collègues et co-opérants. Et cela, malgré les réserves exprimées par Lazega (2007) à l'égard de notion de « coopération », jugée trop floue et englobante. La notion de coopération s'avère en effet particulièrement commune en sciences de gestion et qualifie, en première approximation, les processus sociaux d'échange régulier d'informations, d'aides techniques et de « coups de main » au sein d'un collectif de travail. De plus, les analyses de Dameron (2002, 2004, 2005) sur les dynamiques coopératives au sein des équipes-projets s'avère particulièrement éclairante afin de décrypter, par la mobilisation de la notion de coopération, « *la question de la socialité* [qui se place...] *au cœur de la dynamique managériale* (Dameron, 2004) » (Chanlat et *al.*, 2013 : 5). S'inscrivant dans une filiation durkheimienne (Durkheim, 1996 [1893]), Dameron (2004 2005) met en relief une dualité du social à même d'illustrer le déploiement de relations coopératives à l'aune d'un double mécanisme : la coopération communautaire et la coopération complémentaire. La *coopération communautaire* renvoie à des logiques de socialisation par similarité (ressemblance) et donne à voir le besoin d'appartenance (communautaire / affinitaire) des acteurs: elle repose sur un processus d'identification sociale et est régie par des mécanismes de solidarité mécanique au sein durkheimien du mot (Durkheim, 1996 [1893]).

La *coopération communautaire* relie les membres d'un collectif au travers de liens forts et durables, lui confère une identité groupale forte : en son sein, l'intérêt collectif prime sur des exigences singulières qu'il participe à encadrer, baliser, normaliser. La *coopération complémentaire* renvoie à une forme de socialisation organique (Durkheim, 1996 [1893]), reposant sur la dissemblance entre les acteurs (la différenciation étant appréhendée comme levier d'accès à des ressources complémentaires) et leur interdépendance fonctionnelle. Typique des sociétés capitalistes marquées par une forte division du travail social et à une diversification croissante des collectifs, elle repose sur des stratégies relationnelles plus éphémères et ciblées, reposant sur le calcul et la libre poursuite de ses intérêts individuels. Définies de manière idéal-typique, ces deux formes de collaboration coexistent dans les ensembles organisés. C'est pourquoi la mobilisation de la notion de coopération, dans l'acception de Dameron (2004), s'avère particulièrement éclairante pour décrypter les « systèmes d'échange social d'informations et de coups de mains » inhérents à une *équipe diversité*, puis au réseau des *promoteurs* de la politique.

2) La dynamique d'apprentissage inhérente au portage d'une politique *diversité*

Mobilisant une perspective spiroïdale du changement, nous nous intéresserons de premier abord aux systèmes de relations internes à l'équipe *diversité* en nous focalisant sur les étapes d'appropriation et d'institutionnalisation. Puis, nous nous pencherons sur la structuration des réseaux de coopération et de conseil au sein du cercle élargi des acteurs fonctionnels (équipe *diversité*, référents territoriaux et/ou sectoriels) impliqués dans la co-conception et la mise en œuvre de la politique. Coïncidant avec une rationalisation des procédures et des programmes pro-diversité à l'échelle nationale et inter-sectorielle, l'institutionnalisation du cercle des coopérateurs et co-porteurs de la politique induirait une standardisation, une « normalisation » et une homogénéisation des initiatives promues. Et cela, bien que nombre de pratiques expérimentées localement échappent à la « tutelle » et au contrôle des référents *diversité*. L'opérationnalisation et la déclinaison territoriale d'une *diversity policy* nécessite, en effet, de la mobilisation d'un réseau local de coopérateurs intermittents (issus des services RH, du management supérieur, parfois des services communication et relations publiques et de l'encadrement intermédiaire supérieur) ainsi que de contributeurs volontaires (provenant des catégories sus-indiquées mais aussi de fonctions d'exécution). La nécessité d'une implication de *contributeurs techniques, ponctuels et volontaires* pour le déploiement opérationnel de la politique a, d'ailleurs, déjà été relevé [PT19]. L'apprentissage collectif d'une politique de diversité reposerait, d'abord sur un processus à simple boucle, par lequel les acteurs

développeraient des solutions nouvelles et ajusteraient leurs conduites afin de prendre en compte la « nouveauté organisationnelle » et satisfaire aux enjeux et contraintes qu'elle poserait. Puis, se déploierait une dynamique d'apprentissage collectif en double boucle favorisé, dans l'étape 4, par le développement de la réflexivité collective et la mise en réseau des coopérateurs intermittents et des contributeurs volontaires, comme appuis de dissémination des politiques de diversité. Le développement, au sein de la phase 5, de « routines innovatrices » (Soparnot, 2005) révélerait, *in fine*, d'une démarche de « capitalisation de la réflexivité », ou d'« apprentissage de l'apprentissage » par laquelle l'élaboration de « routines créatives » permettrait de tirer profit durablement des fruits de la réflexivité organisationnelle. Et cela faisant, d'*endogénéiser* la politique de diversité ;

3) Articulation entre dynamique d'apprentissage et émergence d'une discipline sociale dans le cadre d'une politique diversité

Propriété inhérente à tout système social, une discipline sociale (Lazega, 2001 ; Lazega et al., 2004 ; Lazega & Mounier, 2007) se définit et se transforme grâce aux investissements relationnels des acteurs et à leur activité stratégique (Coleman, 1990 ; White, 1992 ; Lazega, 2003). Elle s'ancre dans l'interaction entre les normes en vigueur dans un milieu social, les conduites des acteurs (y compris les investissements stratégiques et leurs engagements relationnels, Burt, 1992, 1995, 1998 ; Bruna, 2013d) et les structures sociales. Elle permet la perpétuation des *règles du jeu collectif*. Dans une perspective néo-structurale, la discipline sociale est l'aboutissement, contingent, précaire et fragile, de la régulation sociale. Or, dans le cadre d'une politique de diversité, le déploiement du processus d'apprentissage peut contribuer à forger une discipline sociale, à définir le rôle socioprofessionnel des *experts diversité*, à façonner des dispositifs de contrôle (sis sur la double autorité « légalorationnelle » et « charismatique », voir Segrestin, 2004) du responsable *diversité*. L'institutionnalisation coïncide avec phase de renforcement de cette discipline sociale au sein du cercle des *promoteurs* de la diversité. Elle traduit une tentative de dépersonnalisation des liens coopératifs et consultatifs, pouvant coïncider avec un renforcement de l'« autorité légalorationnelle » des *missionnaires de la diversité* sur leurs référents fonctionnels et, indirectement, sur les coopérateurs intermittents. La définition d'une telle discipline sociale tend à s'accompagner d'un rehaussement du statut social correspondant à l'exercice de la fonction *diversité*, ce qui contribue à légitimer ce « métier » (son effectivité comme sa pertinence, son utilité comme son efficacité) auprès de la communauté des managers.

Or, l'encadrement (notamment intermédiaire et de proximité) étant le bénéficiaire et l'exécutant ultime des changements organisationnels, la signification et l'adoption adaptative de la politique de diversité constitueraient un vecteur de sa dissémination opérationnelle, un support essentiel au développement d'une réflexivité collective orientée vers le développement d'un « management responsable ».

4) Articulation entre développement d'un processus d'apprentissage collectif et façonnement d'une solidarité coopérative

Processus sociaux fondamentaux, les dynamiques d'apprentissage et de solidarité coopérative peuvent être décrites par l'évolution des réseaux de conseil et de coopération (échange d'information et de « coups de main ») dans l'enceinte professionnelle. C'est pourquoi nous chercherons à suivre l'évolution des réseaux coopératifs et consultatifs tant au sein de l'équipe *diversité* que dans le réseau des *promoteurs* la politique (missionnaires et référents factionnels). Et cela, afin d'apprécier les dynamiques d'apprentissage collectif et le façonnement d'une solidarité coopérative. Reposant sur un tissu des *relations personnalisées* (au sens de Lazega, 2001)⁶² et une forme de *coopération amicale* (au sens de Bruna, 2012e), la solidarité coopérative au sein de l'équipe *diversité* tendrait, à la suite de la démarche d'institutionnalisation, à « dépersonnaliser » les relations coopératives. Ce mouvement de « rationalisation » et d'« objectivation » des relations de solidarité coopérative donnerait à voir l'émergence d'une *fonction* là où les phases initiales du processus de changement semblaient teintées de *militantisme professionnel*. Ce processus serait observable aussi à l'échelle du cercle des *promoteurs* de la politique : la *coopération (para)fonctionnelle* prendrait le pas sur la *coopération amicale*. Quant à l'apprentissage collectif, il sera étudié, comme nous l'avons indiqué précédemment, à l'aune des évolutions des réseaux de conseil au sein de l'équipe *diversité* et le façonnement d'un réseau consultatif interne au cercle des *promoteurs* de la politique. Nous questionnerons aussi l'articulation entre développement d'un processus d'apprentissage collectif en double boucle (reposant sur une implication réflexive du corps managérial et la mise en réseau des coopérateurs intermittents et volontaires) et façonnement d'une solidarité coopérative destinée à accompagner la déclinaison opérationnelle de la politique.

⁶² Forcée pour décrire l'une des formes coopératives typique des instances de démocratie locale à l'adresse des jeunes (Bruna, 2012e), la notion de *coopération amicale* désigne la superposition de relations coopératives (« échanges d'informations et de coups de main ») et de liens personnels de matrice amicale. La logique sociale primant en leur sein est d'estampille professionnelle, à l'inverse du modèle de l'*amitié coopérative*, défini en miroir (où c'est la coopération qui est encadrée dans l'amitié). Si l'on mobilise une perspective néo-structurale (Lazega, 2001), on peut qualifier les liens de *coopération amicale* sus-indiquées de *relations personnalisés*, ces dernières n'étant, dans l'enceinte professionnelle, pas forcément amicales (ou, du moins, qualifiées comme telle par les acteurs).

5) Articulation entre « pouvoir » et « savoir » dans le portage d'une politique de diversité.

L'articulation entre « pouvoir » et « savoir » dans l'enceinte organisationnelle, autrement dit entre « relations d'autorité » et « relations de conseil » (Lazega & Mounier, 2007 ; Lazega et al. 2008) mérite d'être étudiée d'autant plus que le savoir se configure comme une zone d'incertitude dont la maîtrise, par essence partielle, précaire et oligopolistique est source de pouvoir organisationnel. Or, une discipline sociale repose sur l'articulation entre « reconnaissance d'expertise » et « reconnaissance d'autorité ». Si le « savoir » est un levier de « pouvoir », le « pouvoir » favorise la valorisation du « savoir ». Ainsi convient-il d'interroger la relation entre la consécration socio-symbolique d'une expertise *diversité* « *n'allant pas de soi* » (PDG, petit cabinet de conseil français, leader en management de la diversité et RSE/RSO, 50-60 ans) et le statut de ses promoteurs. Or, la possession de formes hétérogènes et non-congruentes de statut peut conférer à un acteur un pouvoir à la fois statutaire et organisationnel (au sens de Crozier & Friedberg, 1977). Elle est, le propre d'acteurs polystatutaires et multipositionnés (au sens de Lazega, 2011a), disposant d'un positionnement structural avantageux (centralité / marginalité-sécante) au sein des systèmes d'échange de ressources. Si l'on suit Lazega (2011 a, b), les acteurs polystatutaires et multipositionnés seraient particulièrement influents au sein des dynamiques régulatrices, contribueraient à la définition des règles prioritaires dès lors qu'ils parviennent à allier un pouvoir de contrôle (des ressources stratégiques) et une forme de légitimité, reconductible tantôt à leur fonction (pouvoir statutaire / autorité « légalo-rationnelle » au sens de Weber, 1995 [1921]) tantôt à leur position dans la division du travail (pouvoir organisationnel) tantôt à leur personnalité intrinsèque (autorité charismatique au sens de Weber, 1995 [1921]). Or, souligne Lazega (2011 a), la légitimité d'un acteur est acquise souvent au prix de sacrifices partiels ou relatifs, d'autant plus indolores pour l'acteur qu'il bénéficie de formes hétérogènes et non congruentes de statut social. Ainsi peut-il accepter « perdre » sur certains plans pour mieux gagner sur d'autres et demeurer ainsi protégé de toute déperdition de statut et de pouvoir (voir Lazega, 2011a). Les acteurs polystatutaires participent ainsi de la régulation sociale, du façonnement normatif et de la définition d'une discipline sociale (voir Lazega et al., 2004). D'où l'intérêt de se pencher sur les réseaux de conseil comme indicateurs des dynamiques d'apprentissage de la démarche de diversité et révélateurs de la répartition organisationnelle du pouvoir.

Processus socialement encadré qui est sensible aux effets de statut et est révélateur des « rapports d'autorité » dans la sphère organisationnelle, l'apprentissage renvoie à l'articulation complexe entre « savoir » et « pouvoir ». Ainsi, la reconnaissance de l'expertise des *missionnaires de la diversité* par les référents fonctionnels sectoriels et/ou territoriaux est susceptible de contribuer à l'assise socio-organisationnelle de l'équipe *diversité*, d'améliorer leur positionnement dans les systèmes d'échange. Nous nous pencherons notamment sur l'existence de phénomènes d'échange de conseil pour de la reconnaissance de statut (Blau, 1964) ainsi que sur l'existence d'une élite sociale, tout à la fois sapientielle et politique.

6) Dynamiques d'apprentissage et dépassement des « controverses normatives » idans le cadre du portage d'une politique de diversité

Là où les processus d'apprentissage participent, par l'échange social et la négociation, à l'élaboration et à la légitimation sociale de normes nouvelles, ils peuvent contribuer à lever des « controverses normatives » (Lazega et *al.*, 2004 ; Lazega et *al.*, 2008), des conflits programmatiques et procéduraux qui ne cessent d'émailler la mise en œuvre d'une politique de diversité. Et ce, car c'est là que se forment les principales *règles organisationnelles* en matière de diversité, se négocie le périmètre d'action respectif de l'équipe de diversité et des référents fonctionnels, se définissent les programmes et les procédures *diversité* ainsi que l'outillage nécessaire à leur mise en œuvre. Autrement dit, c'est au cours des étapes régulatrices (au sens d'Alter, 2005) que s'esquissent non seulement les *règles du jeu* mais aussi les rôles respectifs des deux principaux *promoteurs* de la politique : les *missionnaires* et les *référents fonctionnels*. Ainsi l'apprentissage collectif participe-t-il à la régulation sociale en facilitant la résolution (provisoire) de « controverses normatives », la résorption de « dysfonctions » et « dyschronies » (reconductibles à un déficit de régulation sociale au sein d'une organisation et à des tendances « pleistocratiques » au sens de Reynaud, 1987) mais aussi la définition collective d'une discipline sociale (dotée d'instruments de contrôle et de coercition/pression). C'est pourquoi que, malgré le fait qu'une « *société organisationnelle qui impose des comportements fortement ambigus et polynormés* » (Lazega (2011a : 139), les négociations normatives affichent un caractère itératif (« cercles d'apprentissage », voir *infra*), nous nous pencherons, via une méthodologie d'analyse des réseaux, sur les dynamiques d'apprentissage à l'œuvre au cours des étapes d'appropriation et institutionnalisation.

A la lisière de la sociologie néo-structurale et de la socio-gestion du changement, nous nous intéresserons, plus précisément, à l'articulation entre processus régulatrices et dynamiques d'apprentissage à l'œuvre au cours des étapes d'appropriation et d'institutionnalisation de la démarche *diversité*.

III. Vers une conception spiroïdale du changement *diversité* ?

3) Apprentissage en continu, apprentissage en double boucle et caractère spiroïdal du changement *diversité*

Comme nous l'avons précédemment indiqué, un *processus créateur* peut être appréhendé comme un processus jamais réellement abouti induit par l'émergence d'une « nouveauté » suffisamment significative pour provoquer une déstabilisation et une recomposition potentielles de l'ordre organisationnel.

L'apprentissage d'une démarche *diversité* se configure ainsi comme une dynamique de long terme : « échelonné » dans le temps, il interpelle, d'une « étape » à l'autre de la dynamique de changement, des « cercles » d'acteurs aux positionnements, stratégies et logiques différenciées, qu'il touche selon des modalités et avec des intensités variables. C'est pourquoi « *la rencontre entre des apprentissages locaux ne produit pas toujours un apprentissage global. L'apprentissage est limité parce qu'il est contenu dans et par la division du travail ; il ne peut donc se superposer à l'organisation, laquelle ne dispose pas d'unité homogène* » (Alter, 2003 : 504). D'où l'intérêt de se pencher sur les « cercles d'apprentissage » qui se succèdent, parfois coexistent, souvent s'entrechoquent, au sein d'une organisation ainsi que sur les mécanismes capables de faciliter la transmutation d'« apprentissages locaux ou sectoriels » en leviers d'« apprentissage organisationnel ».

Concernant, au premier chef, les *promoteurs* de la politique *diversité*, puis des « cercles managériaux » élargis, l'apprentissage de la « nouveauté » se place au fondement des processus régulatoires : substrat de l'appropriation collective, il continue de se déployer, selon des mécanismes plus contraints, tout au long du processus d'institutionnalisation. Il traverse, en outre, la clef-de-voute des démarches *destructives* et *reconstructrices* de l'ordre organisationnel (stimulation de la réflexivité collective / *endogénéisation de la diversité*).

Dans ce cadre, nous émettons la proposition théorique [PT25] selon laquelle le changement *diversité* présente un *caractère spiroïdal*. La mise en relief du caractère spiroïdal du changement permet d'appréhender le mouvement d'allers-retours caractérisant l'adoption de cette « nouveauté managériale » dans la mesure où elle touche au fonctionnement d'une organisation, à ses règles (au sens de Reynaud, 1997), à ses politiques gestionnaires, à sa culture (Bernoux, 1985 ; Cuche, 1994 ; Thévenet, 2003 ; Godelier, 2006), voire même à ses « croyances » (Alter, 2006).

Son appropriation et son institutionnalisation s'avèrent particulièrement complexes et sinueuses car la démarche *diversité* touche au cœur du système axiologique, normatif, procédural et praxistique d'une organisation.

Dans une conception spiroïdale du changement, l'apprentissage est un processus en continu, traversant plusieurs « étapes » du processus social d'innovation, dont on sait qu'il est à la fois contingent, collectif, itératif et conditionnellement « vertueux » (Gaglio, 2011). Cela invite à se pencher sur les différentes « phases d'apprentissage » qui coexistent dans un processus de changement *diversité*. Celles-ci se succèdent, co-existent et, parfois, s'entrechoquent : elles correspondent à différents « cercles d'apprentissage », différentes en temporalités, formes et apprentissage ». Ainsi, un même processus d'innovation peut comporter plusieurs phases successives d'apprentissage impliquant, des « cercles d'acteurs » de plus en plus élargis.

Comme l'évoque l'image de la spirale, il y a là un mouvement expansionniste et tendanciellement cyclique. Expansionniste, car le changement concerne, à chaque franchissement d'étape, un nombre croissant d'acteurs. A la manière de l'œil d'un cyclone, les *promoteurs du changement* demeurent, néanmoins, les foyers du processus. Ainsi, le dépassement d'une étape ne coïncide pas, dans le modèle du *processus créateur*, avec le désinvestissement des acteurs concernés dans les phases précédentes. Loin de disparaître du changement, ils voient (et contribuent) à redéfinir leur rapport au changement et à adapter leur stratégie. Il y a là mouvement expansionniste et perpétuation dans l'adaptation.

Tendanciellement cyclique, car les mécanismes d'adoption négociée de la « nouveauté organisationnelle » se répètent, dans leur morphologie générale, d'une étape sur l'autre. Il y a là un phénomène de déplacement dans le temps (les étapes se succèdent - bien que les chevauchements de phases soient fréquents en réalité-) et dans l'espace (catégories d'acteurs différentes concernées, allant des plus restreintes aux plus élargies). Ainsi, le processus de changement n'est, à proprement dit, jamais fini. Ne fusse que du fait d'un *turn-over* interne rendant nécessaire l'apprentissage (des valeurs, normes, techniques et pratiques) pour tout nouvel entrant. Le caractère cyclique inhérent au changement *diversité* semble, en outre, renforcé par l'émergence, à chaque étape du processus, de crispations, d'incompréhensions et de résistances alimentées par la crainte (plus ou moins fondée) d'être des « perdants » du changement (voir Reynaud, 1997). Dans le cadre du portage d'une politique de diversité, semblent s'articuler un *apprentissage missionnaire* (à l'œuvre dans l'étape d'apprentissage), un *apprentissage fonctionnel* (amorcé au cours de l'« étape d'appropriation » et abouti dans la « phase d'institutionnalisation ») et un *apprentissage managérial*.

4) Vers un apprentissage managérial ?

Encore largement embryonnaire, l'*apprentissage managérial* paraît être favorisé par le développement de la réflexivité collective, le déploiement de formations ciblées et la mise en réseau des *contributeurs techniques, ponctuels et volontaires* de la politique :

« Dans notre entreprise, nous avons d'abord cherché à définir ce que c'est qu'une politique de diversité et comment s'y prendre pour la déployer [...] puis on a élargi la sphère des promoteurs de la politique à des référents [...] et maintenant on cherche à convaincre, à embarquer les managers, qu'ils s'approprient mieux la politique ».

(Responsable diversité, cadre supérieur femme, 40-50 ans, grande entreprise privée, secteur de l'eau et des transports).

L'*apprentissage managérial* se configure ainsi comme un défi essentiel pour la viabilité et l'effectivité de long terme de la politique de diversité car il en est le garant de la dissémination territoriale et le levier principal d'adoption par le corps managérial et *in primis* par les managers intermédiaires :

« Si je compare avec l'exemple des Etats-Unis, je me rends compte que les entreprises américaines sont plus avancées que nous [les organisations françaises] ; elles sont non seulement passées de la phase de la promesse à celle de l'action mais elles sont sorties du petit cercle des initiés [les missionnaires et les promoteurs] pour devenir l'affaire de tous les managers. [...] Les managers se sont appropriés cette question de la diversité progressivement, ça ne s'est pas fait d'un coup et de toute façon ce n'est pas encore abouti [mais], par rapport à la France, les politiques américaines de la diversité sont plus anciennes – il y a presque deux décennies d'écart -, elles sont plus mûres, plus transversales. [...] Et puis, il y a plus d'acteurs qui, au-delà du petit cercle des initiés, s'activent pour faire avancer les dossiers de la diversité, les ambassadeurs de la diversité et des partenaires dans les différentes entités de l'entreprise ».

Directrice Diversité et RSE Groupe, 45-55 ans, grande entreprise française du secteur de l'automobile

Gage d'implication effective et durable dans la démarche *diversité*, l'*appropriation managériale* semble reposer sur une dynamique d'apprentissage en continu qui, dans la mesure où elle associe un nombre croissant d'acteurs, n'est pas sans faire écho à notre conception *spiroïdale* du changement.

Outre à rendre compte du caractère itératif et, de fait, « *jamais fini* » d'une démarche de diversité, la conception *spiroïdale* du changement *diversité* est susceptible d'éclairer la dynamique d'articulation croissante des trois piliers d'une politique de diversité : les moments discursifs, normatifs et praxistiques. En outre, elle permet de rendre compte du double objectif d'une politique de diversité : traiter *spécifiquement* la « question de la diversité » et appréhender, dans une perspective globale, comme levier potentiel de renouveau du management.

Plus globalement, la mobilisation d'une conception spiroïdale du changement *diversité* est censée rendre compte, à la fois de la pluralité de parties prenantes, *in primis* internes, tour à tour concernées par le déploiement de la politique et du mouvement expansionniste inhérent à la démarche (recommencement de l'apprentissage selon les changements des parties prenantes). Elle renvoie, également, au processus d'approfondissement de la charge critique de la politique (d'élaboration d'une réponse spécifique à un problème précis à projet de redéfinition du management). *In fine*, elle décrit l'élargissement progressif du périmètre de la politique *diversité* (extension des chantiers organisationnels de la politique *diversité*, prise en compte et traitement organisationnel d'un nombre croissant de « critères » de non-discrimination et inclusion de nouveaux publics-cibles).

Dans ce cadre, le portage d'une politique *transformative* de diversité semble indissociable du déploiement d'une dynamique socio-organisationnelle à même de permettre la transmutation d'une « nouveauté organisationnelle » en innovation collectivement *apprise* et donc investie. Appelée à allier centralisation stratégiques (*missionnaires* et réseau des *promoteurs*) et décentralisation opérationnelle (référénts fonctionnels et surtout *contributeurs ethniques, ponctuels et volontaires*), une politique de diversité enracine sa « transformativité » aussi dans sa capacité à engager un changement profond à même d'ériger la « question de la diversité » e problématique organisationnelle stratégique, durablement et transversalement intégrée dans le patrimoine culturel, discursif, normatif et praxistique de l'entreprise (voir aussi Özbilgin & Tatli, 2008).

Rappel des principales propositions théoriques formulées

PT24 : le portage d'une politique de diversité s'appuie sur une dynamique d'apprentissage en continu par laquelle la « nouveauté » (la diversité comme question organisationnelle et catégorie managériale) fait l'objet d'une adoption collective. Dans ce cadre, les dynamiques de régulation sociale qui traversent les étapes d'appropriation et d'institutionnalisation s'articulent avec des processus d'apprentissages d'une grande complexité

PT25: le changement *diversité* présente un *caractère spiroïdal*. La mise en relief du caractère spiroïdal du changement permet d'appréhender le mouvement d'allers-retours caractérisant l'adoption de cette « nouveauté managériale » dans la mesure où elle touche au fonctionnement d'une organisation, à ses règles (au sens de Reynaud, 1997), à ses politiques gestionnaires, à sa culture (Bernoux, 1985 ; Cuche, 1994 ; Thévenet, 2003 ; Godelier, 2006), voire même à ses « croyances » (Alter, 2006). Son appropriation et son institutionnalisation s'avèrent particulièrement complexes et sinueuses car la démarche *diversité* touche au cœur du système axiologique, normatif, procédural et praxistique d'une organisation.

Conclusion

Mobilisant une approche hybride alliant les apports de la sociologie néo-structurale (Lazega, 1994, 2003, 2007, 2011a) et une perspective socio-dynamique du changement (Alter, 2005), nous nous sommes penchés, dans ce Chapitre, sur l'articulation entre dynamiques coopératives et consultatives dans le portage d'une politique *diversité*. Nous avons investigué les relations entre dynamiques d'apprentissage et régulation sociale de la « nouveauté ».

Notre analyse a abouti à l'énonciation d'une conception spiroïdale du changement *diversité* reposant sur un mouvement expansionniste et tendanciellement cyclique. En lui seraient à l'œuvre une dynamique d'élargissement du périmètre de ses parties prenantes internes, d'approfondissement de sa charge critique – et donc transformative et d'expansion (extensions des chantiers organisationnels touchés par la politique *diversité*, prise en compte d'un nombre croissant de « critères » de non-discrimination dans la conception des plans d'action, ciblage de nouveaux publics-bénéficiaires).

De notre investigation, nous avons tiré deux propositions théoriques l'une relative à l'articulation entre apprentissage collectif et régulation sociale, la seconde relative à la conception spiroïdale du changement *diversité*. Ces dernières viennent compléter le corpus de propositions théoriques qui constitueront le fondement des hypothèses qui seront testées empiriquement dans la Partie III.

Conclusion de la Partie II

Coparticipant d'une dynamique de légitimation de l'entreprise, à triple connotation cognitive, morale et pragmatique, la mise en œuvre d'une politique de diversité nécessite d'une assise organisationnelle suffisamment solide pour définir un projet à même d'être approprié par l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Au contraire de l'*invention dogmatique* imposée par le haut de manière autoritaire, un *processus de changement organisationnel patronné* repose sur une transformation symbolique et une appropriation collective de la nouveauté de la part des acteurs de l'organisation, qui constituent des préalables à son institutionnalisation. Ainsi, si la mise en place d'une politique *diversité* nécessite du support de la direction et de la constitution d'une équipe dédiée à sa promotion, son effectivité et son efficacité requièrent l'investissement de l'encadrement supérieur, de la fonction RH ainsi que du management intermédiaire.

C'est pourquoi la construction de la légitimité professionnelle (expérience managériale et expertise *diversité*) des responsables *diversité* et des référents régionaux et/ou sectoriels revêt une importance stratégique. S'inscrivant dans des dynamiques socio-organisationnelles complexes, elle est le fait d'une reconnaissance première de professionnalité, le plus souvent gestionnaire ou communicationnelle, du responsable *diversité* qui reflète une intégration effective dans la communauté des managers.

Bien que les stratégies de légitimation des promoteurs-de-la-diversité évoluent d'une organisation à une autre, selon son contexte et sa culture, elles s'appuient toujours sur un investissement relationnel fort du responsable *diversité* destiné à consolider son positionnement de marginal-sécant et à faire de lui (et de son équipe) la pierre miliare du changement *diversité*.

Or, cette poly-socialisation contribue non seulement à accompagner le déploiement territorial et sectoriel de la politique *diversité* mais aussi à alimenter la distanciation cognitive, le recul critique, de l'*équipe diversité* à l'égard des pratiques quotidiennes de l'organisation. Poursuivant la consécration sociale d'organisations en quête de légitimité, la mise en œuvre d'une politique transformative de diversité se configure ainsi comme un processus de changement organisationnel. A ce titre, elle repose ainsi sur une dynamique sociale se déployant selon une logique trans-hiérarchique et trans-sectorielle, sise sur système complexe d'interactions, un jeu d'acteurs aux stratégies rivales et contradictoires.

Se donne ainsi à voir un cycle de la légitimité par lequel la légitimation de l'organisation passe par la mise en place d'une politique de diversité confiés à des *missionnaires de la diversité* et, plus largement, à des *promoteurs* de la politique (équipe *diversité* et référents fonctionnels sectoriels et/ou territoriaux) reconnus dans leur expertise.

Au truchement de la théorie et de données empiriques tirées d'enquêtes exploratoires (qualitative / « par entreprises »), notre investigation a permis l'élaboration d'un corpus de 25 propositions théoriques. Raisonables et vraisemblables puisque formulées au croisement d'une approche inductive (des données aux questions provisoires) et déductive (des théories générales à la « théorie » du changement diversité), les propositions théoriques servent de soubassement aux questions de recherche (QR) qui seront testées dans l'étude de cas approfondie portant que la politique de diversité de La Poste.

Grande entreprise de service public, enracinée dans une culture républicaine, La Poste figure, comme nous le verrons, parmi les entreprises pionnières de la diversité en France. C'est au milieu des années 2000 que la firme s'est penchée sur la problématique de l'égalité professionnelle et, au tournant de 2005/2006, sur la « question de la diversité ». La Partie III de la thèse sera consacrée à l'exploration des enjeux motivationnels, des jeux stratégiques et des dynamiques socio-organisationnelles inhérentes au portage de la politique *diversité* du Groupe. Dans ce cadre, nous chercherons à vérifier empiriquement une batterie de 25 questions de recherche, tirées des propositions théoriques précédemment élaborées. Les hypothèses en sont une déclinaison dans le contexte spécifique de La Poste. Elles ont vocation à être un support heuristique pour l'exploration de la *diversity policy* de cette entreprise.

Principales questions de recherche à tester dans le cadre de l'étude de cas sur la politique *diversité* du Groupe La Poste (2006-2012)

QR1 : le portage de la politique *diversité* de La Poste relève d'une tentative de légitimation de l'entreprise où se mêlent considérations éthiques et juridiques (légitimité morale au sens de Suchman, 1995), conformation aux attentes culturelles des parties prenantes (légitimité cognitive au sens de Suchman, 1995) et calculs économiques (légitimité pragmatique, au sens de Suchman, 1995).

QR2 : la mise en œuvre de la politique *diversité* de La Poste (volet normatif) vise d'abord une *légitimation morale procédurale* (Suchman, 1995) de l'organisation passant principalement la mise en œuvre de dispositifs de « neutralisation », « objectivation » et « sécurisation » des *process* de recrutement et de management. Et cela, afin d'aligner les règles et les procédures organisationnelles (volet normatif de la *diversity policy*) à la législation française et européenne en matière de lutte contre les discriminations et de réalisation de l'égalité de traitement. Ce n'est que dans un second

temps qu'intervient le déploiement de programmes rawlsiens de rétablissement des conditions de l'égalité (actions positives). Pour autant, le portage de la politique *diversité* de La Poste n'est pas sans poursuivre une *légitimation morale dispositionnelle* (Suchman, 1995) de l'entreprise par la reconduction de ses activités à une catégorie valorisée d'un point de vue moral.

QR3 : la démarche *diversité* de La Poste est sensible au contexte dans lequel évolue l'organisation (ouverture à la concurrence, « managérialisation » rampante, déstabilisation identitaire et vocationnelle ...) ainsi qu'à sa culture organisationnelle (culture de service public fragilisée par des vagues « modernisatrices » se succédant depuis les années 1990). Le contexte et la culture influencent la formulation du discours stratégique de l'entreprise, ce qui déteint dans sa communication institutionnelle (volet discursif). Dans ce cadre, la mobilisation préférentielle d'un référentiel éthique plutôt qu'économique dans la justification de la politique *diversité* de La Poste constitue un révélateur de sa culture organisationnelle historique. Ce qui influe sur les volets normatifs, programmatiques et procéduraux de la politique *diversité* (priorisation des critères de non-discrimination traités par la *diversity policy*, identification des publics-cibles et des chantiers organisationnels prioritaires...) tout autant que sur intelligibilité par les principales parties prenantes internes (stimulation de l'adhésion morale des collaborateurs à la démarche *diversité*).

QR4 : la production de discours pro-diversité peut relever d'une démarche de *légitimation cognitive* du Groupe La Poste (Suchman, 1995, Barth, 2007 : 8). Dans ce cadre, la formulation de l'engagement *diversité* de la direction, la production documentaire en matière de non-discrimination et d'égalité ainsi que les activités communicationnelles, sensibilisatrices et formatives en matière de diversité participent d'une dynamique de *légitimation cognitive* par laquelle La Poste manifeste la conformité de ses valeurs aux attentes culturelles de ses parties prenantes internes (salariés, syndicats) et externes (clientèle, médias, opinion publique...). Or, le rapportage *diversité* et, par élargissement, la communication *diversité* peuvent « manifester » et « publiciser » la conformité des valeurs de l'entreprise aux structures cognitives reconnues par l'environnement. C'est pourquoi ils sont susceptibles de contribuer à la *légitimation cognitive* de l'entreprise.

QR5 : le caractère transformatif de la politique *diversité* de La Poste dépend *in primis* de l'articulation de ses piliers discursifs (engagements déclaratifs, informations, campagnes de communication, formations), normatifs (règles organisationnelles, programmes et procédures en lien avec le traitement, préventif et/ou proactif, de la « question de la diversité ») et praxistiques (pratiques organisationnelles, et notamment managériales, soient-elles prescrites ou émergentes). C'est pourquoi sa mise en œuvre ne saurait ainsi faire l'économie d'un alliage du *management symbolique* et du *management substantif*. Le premier s'appuie d'abord sur la production de discours et contribuerait à la *légitimation cognitive* de l'organisation, tandis que le second toucherait à une refonte des programmes, procédures et, en partie, pratiques en vigueur dans l'organisation en matière de gestion de la diversité, notamment à l'échelle du management. Il contribue à une *légitimation morale et pragmatique* de l'entreprise.

QR6 : la mise en œuvre de la politique *diversité* de La Poste repose sur un jeu d'acteurs multiples, aux stratégies et intérêts perçus divergents, et néanmoins changeants. Le jeu socio-organisationnel peut être « modélisé » au travers des relations entre sept catégories d'acteurs, en leur sein hétérogènes : les *inspireurs* de la politique, les *promoteurs*, les *pourfendeurs*, les *freineurs passifs*, les *observateurs critiques*, les *contributeurs techniques, ponctuels ou volontaires*, et les *alliés passifs*. L'ensemble de ces acteurs contribuent, avec des temporalités et des intensités variables, aux dynamiques sociales conséquentes à la mise en œuvre de la politique. Les stratégies de ces sept catégories (idéal-typiques) d'acteurs sont (relativement) éclatées en leur sens, différenciées entre elles, variables dans le temps. Leur attitude à l'égard de la politique de la diversité évolue au fur et à mesure du processus, selon leur positionnement, la perception de leur intérêt et leur stratégie.

QR7 : le portage de la politique *diversité* de La Poste s'inscrit dans un *processus de changement patronné*. Ce dernier est largement entamé mais inachevé. La politique présente un caractère transformatif puisqu'elle s'inscrit dans une démarche stratégique, transversale et durable et tente d'articuler dimensions discursive, normative et praxistique. Dans ce cadre, la politique *diversité* de La Poste emprunte une phénoménologie proche de celle d'un *processus de changement patronné* : inspiré (« patronné ») par la direction, le changement *diversité* y dépend d'une dynamique sociale complexe, multi-acteurs et poly-dimensionnelle.

QR8 : la conduite de la politique *diversité* de La Poste constitue un processus de changement induit par l'émergence d'une « nouveauté organisationnelle » : la diversité appréhendée comme enjeu organisationnel et *in primis* comme catégorie managériale.

QR9 : le portage d'une politique *transformative* de diversité chez La Poste dépend de l'émergence de *missionnaires de la diversité* chargés de la concevoir ainsi que d'en favoriser la dissémination et l'adoption collective.

QR10 : la mise en place de la politique *diversité* ne saurait faire l'économie de la mise en place d'une équipe dédiée. Celle-ci peut, selon la taille et le niveau d'engagement de l'entreprise, se révéler être une entité unipersonnelle coïncidant avec le responsable (ou le chargé de mission) *diversité*.

QR11 : la conduite de la politique *transformative* de diversité est confiée à une équipe-projet composée de cadres affichant un positionnement de marginaux-sécants au sein de l'organisation, à la fois « étrangers », « congruents » et « dotés de réseaux ».

QR12 : le portage de la politique *diversité* de La Poste se heurte à des résistances organisationnelles profondes. Surgissent des tensions entre *promoteurs*, *pourfendeurs* et *freineurs passifs* de la politique de diversité. Dans ce cadre, s'articulent des phénomènes de « résistance par transfert », des « résistances par capillarité » et des freinages stratégiques de la politique.

QR13 : la faible implication des partenaires sociaux dans les étapes de préfiguration, accompagnement et évaluation de la politique de diversité de La Poste reflète une suspicion, voire

même une méfiance, à l'égard de la redéfinition de leur rôle dans le fonctionnement organisationnel (confinement aux négociations sociales vs démarche coopérative ; logique du conflit vs logique du compromis) ainsi qu'à l'égard des substrats idéologiques sous-jacents à la politique.

QR14 : la première étape régulatoire passe, *in primis*, par la structuration et *l'empowerment* organisationnel de l'équipe *diversité* de l'entreprise. Elle repose sur un processus-clé : l'apprentissage « missionnaire » (interne à la « communauté » des *missionnaires de la diversité*). Passant par un renforcement de l'équipe *diversité*, cette première phase de régulation contribue à l'appropriation de la politique *diversité* et est *conditio* de sa dissémination dans une enceinte organisationnelle plus large. L'*empowerment* de l'équipe *diversité* s'appuie sur un processus d'« apprentissage missionnaire » destiné à dresser les contours, à donner du sens et une opérationnalité à la politique, tout en définissant le rôle même de l'équipe *diversité*.

QR15 : la reconnaissance de l'expertise de l'équipe *diversité* s'avère un enjeu organisationnel d'autant plus important qu'il est susceptible de favoriser la dissémination de la politique auprès de ses principaux coopérateurs fonctionnels et, plus largement, des enceintes managériales.

QR16 : l'appropriation de la politique *diversité* de La Poste s'appuie aussi sur une dynamique coopérative (largement embryonnaire) entre *missionnaires de la diversité* et un réseau de référents fonctionnels (territoriaux et/ou sectoriels) appelés à contribuer à sa dissémination et à son opérationnalisation.

QR17 : la seconde étape de la régulation coïncide avec une phase d'institutionnalisation par laquelle la direction générale de La Poste cherche à prendre le dessus. L'organe de gouvernance globale de la politique (réseau associant l'équipe *diversité* et les référents fonctionnels régionaux et/ou sectoriels) se propose de prévenir les conflits dyschroniques opposant le premier cercle (équipe *diversité*) et le second cercle (interlocuteurs fonctionnels régionaux et sectoriels) afin d'accroître la lisibilité et l'effectivité de la politique. Il contribue à « gérer » les « controverses normatives » (Lazega et *al.*, 2008) et les incohérences programmatiques et procédurales suscitées par la décentralisation opérationnelle de la politique.

QR18 : le développement de la réflexivité constitue une *conditio* de transformation des référentiels et des pratiques managériaux. L'exercice de la réflexivité chez La Poste est particulièrement délicat, dans une période de crise sociale et de forte crispation du dialogue social. Et ce, car il peut contribuer à la « redéfinition de la GRH au travers de la RSE » (Gond, 2013 ; Peretti, 2013) et d'un « renouveau du management » (Chanlat, 1990, 2000). Ce qui invite à adopter une démarche d'apprentissage en double boucle (Argyris, 1976, 1977 ; Argyris & Schön, 1978, 2002) permettant, non seulement un ajustement (ou la mise en place) de pratiques ciblées afin de répondre à un problème spécifique, mais aussi la remise en cause des « croyances » (au sens d'Alter, 2006) qui façonnent les conduites organisationnelles.

QR19 : la mise en réseau des *contributeurs techniques, ponctuels ou volontaires* constitue chez La Poste un levier sous-exploité de dépassement des résistances organisationnelles au changement et, notamment, des « résistances par capillarité ».

QR20 : l'*objectif final* de la politique *diversité* de la Poste demeure irréductible à la mise en place de dispositifs *adhocratiques*, bien que ces derniers soient indispensables. Il poursuit, en effet, une refondation du management (« management responsable », « GRH socialement responsable », « GRH réellement humaine », voir Peretti, 2013 ; Gond, 2013 ; voir aussi Chanlat, 1990, 2000).

QR21 : l'aboutissement de la dynamique diversité réside dans l'*endogénéisation de la diversité* (intégration de la diversité dans l'identité organisationnelle et dynamique d'amélioration continue) et d'élaboration de *routines innovatrices* (au sens de Soparnot, 2005] à même d'assurer simultanément la durabilité et le renouveau de la démarche.

QR22 : la conduite d'une politique *transformative* de diversité a été facilitée par une culture organisationnelle sensible à une *éthique du bien commun*, à un *souci de l'intérêt général* et à une *culture de l'égalité* (voir Chanlat, 2003). Cela a favorisé l'intégration du « souci de la diversité » dans le corpus de valeurs de l'entreprise et stimulé l'appétence collective à l'égard de la « question de la diversité ». Cela se heurte néanmoins au choc des cultures qui a été imposé, ces dix dernières années aux postiers.

QR23 : dans un contexte de forte tension, l'implication des partenaires sociaux en matière de diversité est assez restreinte. Ce qui nuit à la légitimation de la politique *diversité*.

QR24 : le portage de la politique *diversité* de La Poste s'appuie sur une dynamique d'apprentissage en continu par laquelle la « nouveauté » (la diversité comme question organisationnelle et catégorie managériale) fait l'objet d'une adoption collective. Dans ce cadre, les dynamiques de régulation sociale qui traversent les étapes d'appropriation et d'institutionnalisation s'articulent avec des processus d'apprentissages d'une grande complexité.

QR25 : le changement *diversité* chez La Poste esquisse un *caractère spiroïdal*. La mise en relief du caractère spiroïdal du changement permet d'appréhender le mouvement d'allers-retours caractérisant l'adoption de cette « nouveauté managériale » dans la mesure où elle touche au fonctionnement d'une organisation, à ses règles (au sens de Reynaud, 1997), à ses politiques gestionnaires, à sa culture (Bernoux, 1985 ; Cuche, 1994 ; Thévenet, 2003 ; Godelier, 2006), voire même à ses « croyances » (Alter, 2006). Son appropriation et son institutionnalisation s'avèrent particulièrement complexes et sinueuses car la démarche *diversité* touche au cœur du système axiologique, normatif, procédural et praxistique d'une organisation.

Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement : enjeux stratégiques et dynamiques socio-organisationnelles

Cette thèse interroge, à la lisière de la sociologie des organisations, du management stratégique et de la GRH, les enjeux motivationnels, les défis stratégiques et la phénoménologie inhérents au portage d'une politique *diversité* en entreprise, en repositionnant l'analyse dans le contexte français qui, au tournant des années 2005/2006 qui a vu de grandes organisations initier une démarche de diversité. L'investigation repose sur un chassé-croisé entre la littérature socio-gestionnaire sur le management de la diversité, les données empiriques récoltées dans le cadre d'enquêtes de terrain et un bagage théorique transdisciplinaire.

La thèse propose, dans un premier temps, une contextualisation socio-historique du contexte et des mécanismes d'apparition de la problématique de la diversité aux Etats-Unis ainsi que des enjeux institutionnels et des dynamiques sociales ayant présidé à son *importation adaptative* dans les entreprises françaises au tournant des années 2005/2006. Elle se penche ensuite sur les piliers (discursifs, normatifs et praxistiques) inhérents à une politique de diversité, sur ses logiques inspiratrices, ses chantiers organisationnels multiples ainsi que sur ses modalités de conception et déploiement organisationnels.

Puis, la thèse questionne les motifs stratégiques pouvant présider à la mise en place d'une politique *transformative* de diversité (stratégique, intégrée, transversale, partenariale et durable) au travers du prisme néo-institutionnaliste de la légitimité. Elle appréhende ensuite le portage d'une politique de diversité en entreprise comme un processus de changement organisationnel patronné et en questionne la phénoménologie. Pour ce faire, elle mobilise un vaste bagage théorique allant de l'analyse stratégique à la théorie de la régulation sociale, de la socio-dynamique de l'innovation à la sociologie néo-structurale, de l'anthropologie des organisations aux théories gestionnaires de la coopération. Le caractère *transformatif* d'une politique *diversité* est apprécié à l'aune de plusieurs critères : l'articulation en son sein de dimensions discursives, normatives et praxistiques, son insertion dans une dynamique socio-organisationnelle d'apprentissage en continu aboutissant à l'appropriation managériale de la « question de la diversité » ainsi que l'inscription du changement *diversité* dans un mouvement *spiroïdal* (*endogénéisation de la diversité*).

Notre investigation adopte une perspective centrée sur une sociologie des *promoteurs* des politiques *diversité* (et non pas sur leurs bénéficiaires) ; elle se focalise sur les volets discursifs (*engagements diversité*, campagnes de sensibilisation, formations *diversité*) et normatifs des politiques *diversité* (règles, programmes et procédures organisationnels en lien avec la « question de la diversité »).

Pour ce faire, elle façonne un corpus de 25 propositions théoriques en s'appuyant sur les acquis de la littérature scientifique sur le management de la diversité, qu'elle croise avec des données empiriques issues de quatre enquêtes exploratoires et un bagage théorique sociologique et gestionnaire. La déclinaison de ces propositions théoriques sous la forme de questions de recherche en permet la vérification empirique dans le cadre d'une étude de cas portant sur le portage de la politique *diversité* du Groupe La Poste (entre début 2006 et fin 2012).

Pour éclairer notre problématique de recherche, la thèse mobilise une approche heuristique ouverte (alliant inductivisme et déductivisme, perspective diachronique et synchronique), multi-sources (quatre enquêtes exploratoires, une étude de cas) et multi-enquêtes, appelée à éclairer de manière multifocale, et tendanciellement panoptique, les processus complexes observés.



Université Paris-Dauphine

Ecole Doctorale de Dauphine

Thèse

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR ès SOCIOLOGIE

Présentée et soutenue publiquement

le 22 novembre 2013 par

Maria Giuseppina BRUNA

TOME II

Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement : enjeux stratégiques et dynamiques socio-organisationnelles

JURY

Directeur de thèse : **Professeur Emmanuel LAZEGA**

Professeur des Universités en Sociologie à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris

Rapporteurs : **Professeure Annie CORNET**

Professeure titulaire à l'Université de Liège – HEC Liège (Belgique)

Professeur Jean-Marie PERETTI

Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'Université de Corte et titulaire de la Chaire ESSEC du Changement

Suffragants : **Mme. Christine BARGAIN**

Directrice de la Responsabilité Sociale et Environnementale (DRSE) du Groupe La Poste, ancienne Directrice du Projet « Diversité & Handicap » de La Poste

Professeur Jean-François CHANLAT

Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'Université Paris-Dauphine

Professeure Stéphanie DAMERON

Professeure des Universités en Sciences de Gestion à l'Université Paris-Dauphine

Professeur Mustafa ÖZBILGIN

Professeur à la Brunel University de Londres, titulaire de la Chaire « Comportement Organisationnel et Management des Ressources Humaines » (Royaume-Uni)

Index Tome II

Partie III. Le portage de la politique <i>diversité</i> du Groupe La Poste (2006 2012) : défis stratégiques, dynamiques sociales et phénoménologie d'un processus de changement patronné	p.447
Introduction	p.449
Chapitre I. La Poste, une organisation patrimoniale soumise au changement: de la <i>mystique de l'égalité</i> aux balbutiements d'un engagement <i>diversité</i>	p.453
Introduction	p.455
I. La Poste : une organisation patrimoniale de service public	p.456
Encadré III.1 Chronologie de La Poste	p.460-464
II. Le Groupe La Poste, une organisation patrimoniale en changement : une Société Anonyme de capital étatique remplissant des missions de service public	p.465
1) Une organisation patrimoniale en changement : de la « modernisation » à la « managérialisme »	p.465
Figure III.1 Evolution des effectifs de La Poste de 2002 à 2012	p.467
Figure III.2 Evolution du chiffre d'affaires et du résultat net de La Poste entre 2000 et 2012	p.468
Figure III.3 Evolution des perceptions sur le rythme du changement au sein de La Poste entre 2002 et 2012	p.475
2) La réorganisation de l'architecture de La Poste : des métiers et des filiales	p.472
3) La « modernisation » de La Poste: développer la rentabilité et satisfaire aux missions de service public	p.482
III. La Poste, de la mystique de l'égalité à l'émergence d'un engagement <i>diversité</i> (2000-2006)	p.484
1) Du Développement Durable aux balbutiements d'un engagement <i>diversité</i> chez La Poste (2002-2004)	p.484

Figure III.4 : Représentation graphique de la distribution de 27 mots-clés dans les Rapports d'activité et assimilés de 2002 à 2012	p.488
Figure III.5 : Représentation graphique de la distribution de 18 mots-clés dans les Rapports d'activité et assimilés de 2002 à 2012	p.489
2) L'émergence d'un engagement <i>diversité</i> chez La Poste (2005-2006)	p.495
a) De la <i>mystique de l'égalité</i> à la problématique de la diversité	p.495
b) L'affirmation d'un engagement <i>diversité</i> et la formulation d'une politique de diversité	p.509
Conclusion	p.512
Chapitre II. Enjeux motivationnels, défis stratégiques et quête de légitimation dans le portage de la politique <i>diversité</i> de La Poste (2006-2012)	p.515
Introduction	p.516
I. Le lancement d'une politique de <i>diversité</i> chez La Poste comme vecteur de <i>légitimation cognitive</i> (engagement <i>diversité</i>) et levier de <i>légitimation morale</i> (dimension normative) : « étape des pionniers » et « étape d'appropriation » (2006-2010)	p.517
1) De l'engagement <i>diversité</i> aux plans d'action <i>diversité</i> , de la <i>légitimation cognitive</i> à la <i>légitimation morale</i> : l'« étape des pionniers » ou le passage de la <i>promesse</i> au <i>programme</i>	p.517
Figure III.6 : Analyse via le logiciel IRAMUTEQ du R. d'activité 2006 du Groupe (Analyse Factorielle de Correspondances)	p.524
Figure III.7 : Dendogramme de l'AFC	p.524
Figure III.8 : Analyse via le logiciel IRAMUTEQ du R. d'activité 2007	p.535
Figure III.9 : Dendogramme de l'AFC	p.535
2) L'« étape d'appropriation » : opérationnalisation de l' <i>engagement</i> et déploiement du programme (2009-2010)	p.527

Figure III.10 Analyse via le logiciel IRAMUTEQ du R. d'activité 2008 du Groupe (A.F.C.)	p.529
Figure III.11 : Analyse via le logiciel IRAMUTEQ du R. d'activité 2009 du Groupe (A.F.C.)	p.532
Figure III.12 Analyse via le logiciel IRAMUTEQ du R. d'activité 2010 du Groupe (AFC)	p.536
II. L'institutionnalisation complexe de la politique <i>diversité</i> depuis 2011 et la stimulation de la réflexivité collective (2012→)	p.539
Figure III.13 Graphique des occurrences des 27 mots-clés dans les Rapports D.D. et R.S.E. (2007 -2012)	p.548
IV. Comment La Poste a <i>redécouvert l'égalité</i> et <i>investi la diversité</i> ? Une analyse sociolinguistique de la communication institutionnelle à flux tendu sur la thématique de l'égalité et de la diversité	p.550
1) Management de la diversité, Négociation Sociale et Egalité Professionnelle et Relation Client : les dessous de la Classification Alceste du Corpus « Egalité »	p.552
Figure III.14 Analyse ALCESTE du Corpus « Egalité »	p.553
Figure III.15 Analyse de similitude réalisée à partir du corpus « Egalité » avec le logiciel IRAMUTEQ	p.558
Figure III.16 Nuage de mots relatif au corpus « Egalité » réalisée avec le logiciel IRAMUTEQ	p.560
2) Développement Durable et RSE vs politique d'emploi et de ressources humaines non-discriminatoire : les dessous de l'analyse IRAMUTEQ du Corpus « Diversité »	p.564
Figure III.17 Représentation du corpus « Diversité »	p.565
Figure III.18 Dendogramme	p.566
Conclusion	p.557
Chapitre III. Emergence, <i>apprentissage missionnaire</i> et <i>dissémination fonctionnelle</i> de la politique <i>diversité</i> du Groupe La Poste (2006-2008) : De l'« étape des pionniers » à l'« étape d'appropriation »	p.569
Introduction	p.571
I. L'émergence de la politique <i>diversité</i> : l'« étape des pionniers » (2006-2008) et la « phase des conflits » (2007-2008)	p.573
1) L'« étape des pionniers » (2006-2008)	p.573
2) La « phase des conflits » (2007-2008)	p.585
II. La première phase de régulation : l'« étape d'appropriation » (2009-2010) :	p.593

apprentissage missionnaire et dissémination fonctionnelle

1) Du renversement du stigmate <i>diversité</i> à l'affirmation identitaire de la DPDH	p.594
2) De l'affirmation identitaire à l' <i>apprentissage missionnaire</i> de la politique : dynamique coopérative et dynamique consultative	p.599
Encadré : Principales mesures du réseau de coopération « échange d'informations » interne à la DPDH (2009-2010) réalisées via R (STATNET)	p.598
a) Les dynamiques coopératives au sein de la DPDH	p.604
Figure III.19 Représentation graphique du réseau de coopération interne à la DPDH (2009-2010) réalisée via le logiciel R	p.605
Figure III.20 <i>Block-modelling</i> du réseau de coopération interne à la DPDH (2009-2010) réalisé via le logiciel R	p.607
b) Dynamique consultative et la dynamique coopérative dans l' <i>apprentissage missionnaire</i>	p.611
Figure III. 21 Réseau de conseil au sein de la DPDH sur la période 2009-2010 réalisé sous R	p.611
Figure III.22 : Méthodes inclusive et exclusive d'agrégation de deux réseaux	p.614
Figure III. 23 : <i>Block-modelling</i> du réseau de conseil interne à la DPDH (2009-2010) réalisé via le logiciel R.	p.615
Figure III.24 Représentation graphique schématisée des principaux interlocuteurs de la DPDH au cours de l'« étape d'appropriation »	p.621
3) Vers la dissémination fonctionnelle de la politique <i>diversité</i> : dynamique métier et dynamique territoriale	p.624
a) Accroître le vivier de recrutement du Groupe	p.629
b) Sensibiliser les postiers aux enjeux de la diversité, améliorer la Marque-Employeur du Groupe et accroître son capital-confiance	p.631
c) Associer la fonction RH, le management et le management intermédiaire supérieur au déploiement de la politique diversité	p.633
d) Réaliser des projets quantifiables	p.638
Figure III.25 Evolution du taux de femmes parmi les cadres dirigeants du Groupe entre 2009 et 2010. Source : Rapport Développement Durable de La Poste 2010	p.638
Figure III. 26 Limitation des écarts salariaux hommes-femmes et mesures correctives 2008-2010. Source : Rapport Développement Durable de La Poste 2010.	p.639

Figure III. 27 Développement du recrutement dans les quartiers sensibles. p.639
Source : Rapport Développement Durable de La Poste 2010.

Figure III. 28 Agir en faveur des personnes en situation de handicap. p.640
Source : Rapport Développement Durable de La Poste 2010.

Conclusion p.643

Chapitre IV. Vers l'institutionnalisation créative de la politique *diversité* du Groupe La Poste (2011→) et son *endogénéisation* ? p.645

Introduction p.647

I. Le phénomène collégial dans le portage d'une politique *diversité* : une (*proto*)-*collégialité non-professionnelle de type bottom-up* p.649

Figure III.29 Les principaux interlocuteurs de la DDEC p.650

Figure III. 30 Les principaux interlocuteurs de la DRSE p.651

1) L'équipe *Diversité Groupe* : une équipe de pairs reposant sur la compétence technico-pratique (1, 2, 3) p.652

a) La construction sociale de l'expertise des professionnels *diversité* (1, 2) p.653

b) L'équipe *diversité Groupe*, une organisation *para-collégiale* de pairs-experts (3) p.657

Figure III.31 Représentation graphique du réseau de coopération interne à l'équipe *Diversité Groupe* (2011→) réalisée via le logiciel R p.658

Figure III.32 *Block-modelling* du réseau de coopération interne à l'équipe *informelle Diversité Groupe* (2011→) p.658

Figure III. 33 Représentation graphique du réseau de conseil interne à l'équipe *Diversité Groupe* (2011→) réalisée via le logiciel R. p.659

Figure III.34 *Block-modelling* du réseau de conseil interne à l'équipe *Diversité Groupe* (2011→) avec 2 Blocks, réalisé sous R p.661

c) Autonomie et contrôle social : vers une régulation conjointe hiérarchico-collégiale (4-5) ? p.666

d) Vers la sédimentation d'un *capital social organisationnel* ? p.671

II. Le phénomène collégial dans le portage d'une politique *diversité* : une *proto-collégialité non-professionnelle* de type *top-down* comme organe de gouvernance global de la politique ? p.674

1) Une forme de collégialité <i>top-down</i> rassemblant les principaux <i>promoteurs</i> de la politique ou l'instrumentation de la collégialité	p.674
Figure II.35 : Principaux interlocuteurs des D.D.R.	p.678
Figure III. 36 Principaux interlocuteurs du responsable <i>diversité métier</i>	p.683
2) Le réseau de coopération « échange d'informations et de coups de main » entre les 44 principaux <i>promoteurs</i> de la politique	p.684
Figure III.37 Réseau institutionnel de coopération « échange d'informations » (depuis 2011). En rouge les relations réciproques (réalisé via UCINET 6)	p.684
Figure III.38 Block-modelling du réseau institutionnalisé de coopération « échange d'informations » (depuis 2011). 3 Blocks identifiés (Réalisé via R).	p.686
Figure III.39 Block-modelling du réseau institutionnalisé de coopération « échange d'informations » (depuis 2011). 4 Blocks identifiés (Réalisé via R).	p.689
3) Le réseau de conseil « échange de conseils et d'avis » entre les 44 principaux <i>promoteurs</i> de la politique	p.695
Figure III.40 Réseau de conseil des 44 <i>promoteurs</i> principaux de la politique de diversité (2011→). Représentation réalisée avec UCINET6	p.695
Figure III.41: Relations réciproques et non réciproques au sein du réseau de conseil réunissant les 44 <i>promoteurs</i> de la politique de diversité	p.696
Figure III.42 <i>Block-modelling</i> du réseau de conseil liant les 44 <i>promoteurs</i> (depuis 2011) 3 Blocks identifiés. (Réalisé via R)	p.698
Figure III.43 <i>Block-modelling</i> du réseau de conseil liant les 44 <i>promoteurs</i> (depuis 2011) 3 Blocks identifiés. (Réalisé via R)	p.699
Figure III.44 <i>Block-modelling</i> du réseau de conseil liant les 44 <i>promoteurs</i> (depuis 2011) 4 Blocks identifiés. (Réalisé via R)	p.700
III. Vers l' <i>endogénéisation de la diversité</i> chez La Poste ? Esquisse prospective	p.702
1) Stimuler la réflexivité collective et accepter la critique	p.702
2) Endogénéiser le changement <i>diversité</i> : vers des « routines innovatrices » ?	p.722
Conclusion	p.728
Conclusion de la Partie III	p.729

Conclusion générale	p.733
Note conclusive	p.735
I. Principaux acquis empiriques de la thèse	p.736
Figure de synthèse1 : Synthèse de la démarche <i>diversité</i> de La Poste	p.743
II. Apports théoriques spécifiques à la compréhension des enjeux stratégiques et de la phénoménologie inhérents au portage d'une politique <i>diversité</i> en entreprise	p.744
1) Apports de la recherche à l'élargissement du champ d'investigation de la diversité en entreprise	p.744
2) Construction d'un corpus de propositions théoriques par un chassé-croisé entre théorie et observations empiriques et robustesse du modèle	p.745
III. Apports méthodologiques : une approche ouverte, multi-méthodes, multi-enquêtes et multi-sources pour (tenter de) comprendre les enjeux stratégiques et la phénoménologie du portage d'une politique <i>diversité</i>	p.753
Figure de synthèse 2 : Approche de recherche et méthode d'investigation	p.754
IV. Questionnements ouverts par notre recherche et pistes d'investigation	p.755
IV. En guise de conclusion. Diversité, altérité et société : de l'égalité abstraite au principe de justice. Esquisse de réflexion sous le prisme levinassien	p.760
Bibliographie générale	p.765
Annexes	p.795-808

Partie III

**Le portage de la politique *diversité*
du Groupe La Poste (2006-2012) :**

**défis stratégiques, dynamiques
sociales et phénoménologie
d'un *processus de changement*
*patronné***

Introduction

Cette Partie se propose d'appréhender, à l'aune d'une perspective trans-diciplinaire et diachronique, le portage de la politique de diversité du Groupe La Poste entre 2006 et 2012.

Pour ce faire, elle mobilise des sources documentaires (Rapports d'activité, Rapports de Développement Durable et de Développement Responsable, communication institutionnelle du Groupe), un corpus d'entretiens semi-directifs et conversations informelles avec 60 acteurs-clés du portage de la politique de diversité du Groupe, 44 questionnaires de réseaux et des données quantitatives agrégées tirées de Baromètres RSE internes.

Dans son Chapitre I^{er}, notre investigation s'attache à explorer les permanences et les évolutions des modes d'appréhension et de traitement de la « question de l'égalité » au sein du Groupe La Poste ainsi que de l'émergence, au tournant de 2005/2006, de la problématique de la diversité. Pour ce faire, il adopte une perspective chronologique : il esquisse, par grands traits, l'histoire de cette organisation patrimoniale de service public, puis s'intéresse aux « vagues modernisatrices et managérialistes » (voir Chanlat, 2000, 2003a,b) qui en ont affecté l'identité et le positionnent organisationnels depuis deux décennies.

Le Chapitre s'intéresse ensuite à l'émergence de la problématique de la diversité au sein du Groupe La Poste en au travers d'une dynamique de dépassement de la *mystique de l'égalité* au profit de la formulation d'un engagement *diversité*. En s'appuyant sur une analyse de contenu (qualitative et quantitative) des Rapports d'activité du Groupe (de 2002 à 2006), il révèle l'attachement de la firme à une perspective égalitaire perçue comme congruente à sa culture organisationnelle et à sa mission de service public. Il esquisse les motifs stratégiques ayant poussé l'entreprise à affirmer son engagement *diversité* au tournant des années 2005-2006.

Croisant analyse qualitative et quantitative des Rapports annuels de La Poste (de 2002 à 2011) et étude qualitative d'entretiens, le second Chapitre se penche sur l'émergence de l'*engagement diversité* chez La Poste et la construction progressive de sa politique *diversité* depuis le tournant des années 2005/2006.

En mobilisant une perspective néo-institutionnaliste appréhendant le portage d'une politique *diversité* comme un levier de légitimation, nous identifierons, en étudiant de la communication institutionnelle de La Poste, plusieurs étapes-clés inhérentes au portage de sa politique *diversité*. Nous explorerons tout d'abord l'« étape des pionniers » (2006-2008) ou le passage de la *promesse* au *programme* (de la formulation l'engagement *diversité* à la mise en place de plans d'action *diversité*, d'une quête de *légitimation cognitive* à une recherche de la *légitimation cognitive et morale*).

Nous nous pencherons ensuite sur l'« étape de l'appropriation » (2009-2010) marquée par l'opérationnalisation de l'*engagement* et le déploiement du programme *diversité* (2009-2010) et sur l'« étape d'institutionnalisation » de la politique *diversité* qui est à l'œuvre depuis 2011 (rationalisation des référentiels, standardisation des procédures, homogénéisation de la politique). Nous esquisserons *in fine* l'« étape de stimulation de la réflexivité » et de promotion du management responsable (dès 2012).

S'appuyant sur des données qualitatives (entretiens), quantitatives (sondages DD/RSE internes) et relationnelles (analyse des réseaux), les Chapitres III et IV cherchent à décrypter la phénoménologie inhérente au portage de la politique *diversité* du Groupe La Poste (entre 2006 et 2012) au travers du prisme du *processus de changement organisationnel patronné*. Pour ce faire, ils mobilisent le bagage conceptuel défini dans la Partie II et s'appuient tour à tour sur l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977), la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997), la socio-dynamique de l'innovation (Alter, 2005), la sociologie néostructurale (Lazega et *al.*, 2008 ; Lazega, 2003, 2006 ; 2011a), l'anthropologie des organisations (Chanlat, 1990, 2000) et la théorie gestionnaire de la coopération dans les équipes-projets (Dameron, 2002, 2004).

Notre analyse est centrée sur deux processus sociaux fondamentaux : la coopération entre *promoteurs* de la politique (défini comme « processus d'échange social d'informations et de coups de main » supporté et/ou servant de support à la solidarité professionnelle) et le processus consultatif (« échange social de conflits et d'avis »).

L'articulation des dynamiques coopératives et consultatives sera appréhendée comme révélateur du processus social d'apprentissage se plaçant au fondement de la démarche *diversité* de La Poste (apprentissage missionnaire, fonctionnel et managérial).

Le Chapitre III se penche, plus précisément, sur le lancement de la politique *diversité* au cours de l'« étape des pionniers » (2006-2008), les conflits liminaires qui l'ont accompagnée (« périodes des conflits », 2007). Il s'intéresse ensuite à l'*apprentissage missionnaire* et à la *dissémination fonctionnelle* de la politique de diversité, au cours de l'« étape d'appropriation » (2009-2010).

Le Chapitre IV prend en examen la dynamique d'institutionnalisation complexe de la politique en s'intéressant à son *appropriation fonctionnelle* au cours de l'« étape d'institutionnalisation » (2011-2012).

L'institutionnalisation de la politique *diversité* de La Poste allait reposer sur deux évolutions organisationnelles majeures datant de début 2011: la bipartition de la DPDH et la conséquente répartition des dossiers *diversité* entre la DRSE et la DDEC et la structuration du réseau *diversité* associant, aux côtés de l'*équipe informelle Diversité Groupe*, des correspondants régionaux et sectoriels *diversité*.

La bipartition de la DPDH allait contribuer au renforcement de l'assise socio-organisationnelle des experts *diversité* Groupe et à la consolidation d'une forme de proto-collégialité non-professionnelle de type *bottom-up*. En parallèle, le mouvement d'institutionnalisation allait la création d'un organe de gouvernance globale de la politique de diversité, sorte de *(proto-)collégialité* non-professionnelle *top-down* contribuant à la standardisation des programmes et procédures *diversité*, à l'homogénéisation et à la traçabilité des pratiques développées au niveau des territoires et dans les métiers.

Servant de soubassement à un *apprentissage fonctionnel* de la politique impliquant les *promoteurs* de la politique, cette dynamique d'institutionnalisation allait être révélée par l'enchevêtrement de dynamiques coopératives et consultatives au sein du réseau des *promoteurs* et leur articulation avec le déploiement d'un processus régulateur.

La stimulation de la réflexivité collective et la structuration du réseau informel des *contributeurs techniques, ponctuels et volontaires* de la politique allaient devenir des préalables au développement d'un « management responsable », perçu comme aboutissement ultime d'une politique *transformative* de diversité. Le Chapitre esquisse *in fine* une étude prospective des conditions d'*endogénéisation de la diversité* au sein du Groupe La Poste. Et ce, car, s'appuyant sur un mouvement spiroïdal, le propre d'un *changement diversité* serait- d'envisager sans cesse des chantiers, des champs et des chemins nouveaux appelés à une conversion profonde du management (Chanlat, 1990).

Chapitre I

La Poste, une organisation patrimoniale soumise au changement :

**de la *mystique de l'égalité*
aux balbutiements
d'un *engagement diversité***

Introduction

Mobilisant une perspective socio-historique, ce chapitre s'attache à analyser les permanences et les évolutions des modes d'appréhension et de traitement de la question de l'égalité au sein du Groupe La Poste ainsi que de l'émergence, au tournant de 2005/2006, de la problématique de la diversité.

Pour ce faire, il adopte une perspective chronologique : il esquisse, par grands traits, l'histoire de cette « vénérable Institution » ainsi que les métamorphoses successives de cette organisation patrimoniale de service public. Il se penche, ensuite, sur les transformations profondes, à la fois statutaires, positionnelles et identitaires, subies par le Groupe dans l'époque immédiatement contemporaine. Il en décrit le projet stratégique hybride visant à développer la rentabilité des activités postales tout en perpétuant l'exercice de ses missions de service public (service universel du courrier, accessibilité bancaire, accessibilité territoriale, distribution de la presse).

Il se penche plus précisément aux vagues de « modernisation » ayant traversé le Groupe depuis deux décennies et en dévoile la logique inspiratrice : un mouvement managérialiste (Chanlat, 2000, 2003a,b) visant à faire évoluer la stratégie de l'organisation tout en façonnant une nouvelle culture organisationnelle. Cette dernière cherche à conjuguer la culture historique de La Poste (« culture de service public » enracinée dans un souci de l'Intérêt Général) et une nouvelle culture de la performance.

Ce Chapitre s'intéresse à l'émergence de la problématique de la diversité au sein du Groupe La Poste en le replaçant dans un processus historique, remontant à la période 2000-2006, de dépassement (au sens dialectique du terme) de la *mystique de l'égalité* au profit de la formulation d'un engagement pro-diversité.

Notre analyse s'intéresse aux relations complexes liant l'émergence de l'engagement *diversité* de La Poste et la mise en place, dès 2003, d'une politique de développement durable en son sein s'inscrivant dans une continuation critique et dans un élargissement stratégique des principes du Service Public, *in primis* de son « éthique du Bien commun » (Chanlat, 2003a,b).

Puis, en s'appuyant sur une analyse de contenu (qualitative et quantitative) des Rapports d'activité du Groupe (de 2002 à 2006), le Chapitre donne à voir l'attachement de l'entreprise à une perspective égalitaire perçue comme congruente à sa culture organisationnelle et à sa mission de service public.

Il esquisse les motifs stratégiques et les failles organisationnelles, ainsi que les pressions institutionnelles ayant poussé l'entreprise à affirmer son engagement pro-diversité au tournant des années 2005-2006.

Filtrée au travers du prisme républicain de l'égalité, l'appréhension de la problématique de la diversité chez La Poste visait à marquer une continuité (valeurs de l'entreprise, perpétuation de ses missions de service public) dans le changement (« modernisation » des services postaux, enrichissement de l'égalité abstraite de nouveaux impératifs d'égalité de traitement et successivement d'égalité des chances).

Mobilisant une analyse de contenu enrichie de l'étude d'entretiens semi-directifs et conversations réalisés avec des *promoteurs* de la politique de la diversité, notre investigation a permis un premier dévoilement des enjeux motivationnels et des défis stratégiques ayant poussé La Poste à investir la problématique de la diversité. Des éléments probants ont permis d'éclairer nos QR1, QR3 et QR4.

III. La Poste : une organisation patrimoniale de service public

Premier employeur non-étatique de France avec à ce jour environ 260 000 salariés, Le Groupe La Poste est une sorte d'*organisation patrimoniale* enracinée dans une culture de service public aussi structurante que performative. En tant qu'opérateur historique chargé de l'acheminement et de la distribution du courrier, ses évolutions organisationnelles reflètent les mutations du rapport de la société au territoire. Ainsi l'histoire de la poste est-elle marquée par le développement d'innovations majeures (cartes, routes, ponts, véhicules, chemins de fers, voitures, avions, réseaux informatiques...) qui ont bouleversé la relation à l'espace, induisant un accroissement et une diversification des besoins communicationnels et une diversification des formes (d'épistolaires à numériques) des interactions humaines.

S'il est nécessaire d'entreprendre l'histoire de l'administration pour « *comprendre les vicissitudes de la politique économique* », comme le suggérait Jean Tulard dans sa préface à l'ouvrage de Guy Thuillier *Bureaucratie et bureaucrates en France au XIX^e siècle* - intitulée « Plaidoyer pour une autre histoire » -, interroger l'histoire de la poste s'avère indispensable afin de cerner les évolutions socio-politico-économiques de la France, de l'Ancien Régime à l'époque moderne (Le Roux, 2002).

Or, comme le souligne Oger (2000 :7), « *aborder l'histoire de la poste française et en faire une présentation générale est un exercice difficile [car cette histoire est...] faite de décisions politiques et de lois qui donnent à l'administration postale un cadre institutionnel; d'hommes et de femmes qui, au fil des années, ont pérennisé un savoir-faire et établi des traditions; de sciences et de techniques que la Poste a adoptées avec plus ou moins de réussite; de pouvoirs locaux qui prennent part à l'aménagement du territoire dont la présence postale reste un élément clé; sans oublier les usagers, devenus des clients, qui considèrent en majorité que la poste est un service public indispensable* ».

Authentique institution nationale dont l'histoire organisationnelle reflète les vicissitudes de l'Histoire nationale - politique et économique tout autant que sociale-, La Poste offre, par les évolutions de ses mission et de son statut, une image des métamorphoses du politique.

Ainsi peut-on identifier sept grandes étapes dans l'histoire du service postal renvoyant à autant de conjonctures politiques¹ :

1. sous l'Ancien Régime, l'éclatement de l'autorité et son corollaire l'éparpillement et l'atomisation du service postal aux XV^{ème} – XVII^{ème} siècles,
2. de la fin du XVII^{ème} à la première moitié du XIX^{ème} siècle, la concentration du pouvoir politique dans l'escarcelle de l'Etat-Nation avec, en corollaire, la constitution progressive d'un service public postal ouvert à tous (fondation de la ferme générale des postes en 1672 et début de la centralisation du service postal ; création d'un monopole public d'exploitation des services postaux au lendemain de la Révolution démocratique de 1789 ; mise en place d'un monopole étatique du transport des lettres inférieures à un kilogramme en 1801 ; naissance en 1804 la Direction générale des Postes rattachée au ministère des Finances sous l'impulsion de l'alors Premier Consul Napoléon Bonaparte).

¹ Pour une histoire des services postaux sous l'Ancien Régime, on renvoie à Eugène Vaille, *Histoire générale des postes françaises*, Paris, PUF, 1947-1955. (6 tomes en 7 volumes). Pour une histoire des services postaux sous la III^e République, on peut se référer à Dominique Bertinotti-Autaa, *Recherches sur la naissance et le développement du secteur tertiaire en France: les employés des PTT sous la IIIe République*, thèse d'Histoire, sous la direction de Jean Bouvier, Paris I, 1984 et sur la période qui nous est contemporaine à François Rouquet, *Une administration française face à la Deuxième Guerre mondiale: les P.T.T.*, thèse d'Histoire, sous la direction de M. Lacroix-Riz, Toulouse II, 1988 ; Odile Join-Lambert, *Le receveur des postes, entre l'État et l'utilisateur (1944-1973)*, thèse d'Histoire sous la direction de P. Fridenson, EHESS, 1999. On se référera aussi à Charbon Paul, *Quelle belle invention que la poste!*, Paris, Gallimard, 1991 et à Muriel Le Roux (dir.), *Histoire de la Poste de l'administration à l'entreprise*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 2002.

3. de 1848 à 1918, le renforcement du maillage territorial des services publics avec son corollaire la constitution d'un réseau postal moderne dont le développement a été favorisé par la création d'un Ministère des postes et télégraphes en 1879 (cette période est caractérisée par des conditions de travail des postiers relativement défavorables par rapport aux fonctionnaires des autres administrations. Elle voit la naissance d'un syndicalisme postal fort, dynamique, plutôt versé dans la conflictualité),
4. dans l'entre-deux-guerres (1918-1945), la modernisation et la rationalisation du management public s'accompagnant d'une réorganisation et d'une modernisation des services postaux, de la diversification des prestations offertes (création des Comptes chèques postaux), de l'instauration du budget annexe des PTT (en 1923) et du développement de l'accessibilité des postes dans les zones rurales ;
5. au cours des Trente Glorieuses (1945-1974), le développement d'un Etat moderne, stratège et planificateur avec, en corollaire, la rationalisation du service postal, la mécanisation du traitement des lettres, la diversification des prestations offertes, la modernisation des pratiques managériales et la forte syndicalisation des postiers;
6. entre 1974 et 2000, la modernisation de l'Etat, la réduction de son périmètre d'intervention et l'allègement de son appareil administratif avec son corollaire l'évolution statutaire de la poste et le développement d'une nouvelle politique commerciale (La Poste devient en 1991 un exploitant autonome de droit public, ce qui signe la fin de l'Administration postale bien que l'immense majorité des salariés du Groupe aient conservé un statut de fonctionnaire),
7. dans les années 2000 l'euphorisation des enjeux avec son corollaire la libéralisation et la mise en concurrence du secteur postal (en 2003, ouverture à la concurrence pour les lettres supérieures à 100 grammes ; loi de mai 2005 sur la dérégulation postale pour faciliter l'ouverture du secteur à la concurrence; création d'un établissement de crédit postal ; amendement Proriot sur la présence postale à moins de 5 km de chaque Français, création de l'ARCEP ; le 1er janvier 2006 : ouverture à la concurrence pour les lettres supérieures à 50 grammes (deuxième directive postale) ; passage le 1^{er} mars 2010 de l'établissement public industriel et, Groupe La Poste à la Société anonyme à capitaux à 100% publics : La Poste S.A.).

Si les diatribes autour de la nature des postes (administration publique ou entreprise industrielle) remontent aux débats parlementaires de la III^e République, elles traduisent moins les hésitations sur le contenu des services postaux (nécessairement appelés à s'élargir et à se diversifier au fur et à mesure que les besoins en communication s'accroissent, les territoires se désenclavent et les vecteurs de communication se diversifient) que sur la mission même de l'organisation.

De privilège monarchique à avantage notabilier, de prérogative bourgeoise à service public universel, l'accès aux prestations postales s'est élargi au fil du temps pour répondre à la massification de la demande. Ainsi, souligne Le Roux (2002 : 8) « *d'un service de transmission de l'information à la solde du pouvoir royal, universitaire, urbain, marchand, on est passé à une administration chargée de la transmission des informations écrites, puis du transport des objets, et enfin à la gestion de l'épargne et des fonds populaires. Par cette vocation de service public qui, progressivement au cours des XIX^e et XX^e siècles, a couvert l'ensemble du territoire national, la Poste [s'est affirmée comme...] une administration* ».

Au tournant du XIX^e et du XX^e siècle, l'administration postale a été chargée d'assurer l'égalité de traitement de l'ensemble des usagers (et de non pas de ses clients, la notion d'usager renvoyant bien à celle de bénéficiaire d'un service public et non à celle d'acheteur sur un marché concurrentiel). Elle s'est vue appelée à garantir une couverture (quasi)universelle du territoire national, l'homogénéité des prestations et le respect de la confidentialité des échanges.

Invitée à contribuer à l'aménagement du territoire et au redressement productif du pays ainsi qu'à la défense nationale et à la sécurité de l'Etat, l'administration postale, dont, comme il est dit plus haut, les origines remontent au Consulat et à l'Empire, participe de la dynamique de création institutionnelle propre au XIX^e siècle, marquée par l'établissement d'administrations nouvelles destinées à satisfaire à des besoins émergents.

Là où la technicité des activités de télécommunication n'a eu de cesse d'être affirmée et reconnue au sein de l'administration des PTT (née en 1889) au nom de son enracinement dans une culture de l'ingénieur, la nature des missions postales proprement dites a fait, dès le XIX^e siècle, l'objet de débats féroces touchant à la vocation de l'organisation (réalisation d'un service public universel vs rentabilité économique) et, subsidiairement, à son statut juridique. Certes, la création d'un budget annexe des PTT en 1923, à la suite de la publication par Fayol de son rapport *L'Incapacité industrielle de l'État: les PTT* (Fayol, 1921) a marqué la longue marche vers l'« autonomie et d'industrialisation de l'État » (Le Roux, 2002 : 9) et les évolutions statutaires récentes (Loi de dérégulation postale de 2005) ont sonné le glas d'une conception administrative et administrée (vs entrepreneuriale et autonome) de l'organisation postale.

La Poste ne demeure pas moins une « *entreprise publique, un exploitant public chargé d'une mission de service public* [en tant que société anonyme à capitaux à 100% publics]. *Son caractère «public» [se configure comme...] une spécificité de la Poste* » (Le Roux, 2002 : 7) et un trait de son identité organisationnelle.

Chronologie de La Poste²

Date	Evènement
Chronologie de 1477 à 1672	
1477	Création des relais de poste par Louis XI. Les routes sont provisoires et aboutissent aux théâtres d'opérations militaires. Les relais sont espacés d'environ 28 kms et sont dirigés par des "tenants-poste", ancêtres des maîtres de poste. Les chevaucheurs ne transportent que la seule correspondance du roi.
1576	Création d'offices de messagers royaux. Spécialisés dans le transport des sacs de procès, ils sont autorisés à prendre les lettres des particuliers. Ils concurrencent les messagers de l'université qui dominent le commerce épistolaire depuis le XIIIème siècle. Fin XVI Apparition des premiers bureaux de poste et sans doute des premiers distributeurs.
1627	Premier tarif des lettres. Ce tarif dit d'Almèras, du nom du contrôleur général des postes, ne concerne que 4 destinations : Bordeaux, Lyon, Toulouse, Dijon.
1632	Édition de la première carte des routes de poste. Il existe à cette époque 623 relais.
1672	Création de la ferme générale des postes. Les fermiers rachètent les messageries. Avec Louvois surintendant général des postes, des traités internationaux avec les pays frontaliers sont négociés.
Chronologie de 1708 à 1796	
1707	Première édition du livre de poste qui est une liste des routes et des relais où sont indiqués les distances entre les relais et le prix à payer au maître poste. On compte à cette époque 800 relais de poste. L'édition est annuelle voire biannuelle jusqu'en 1859.
1719	Les messageries universitaires sont définitivement agrégées à la ferme des postes, laquelle cède en échange 1/28ème du prix du bail.
1760	Création de la petite poste de Paris à l'initiative de Piarron de Chamousset. Les lettres nées dans la ville et à distribuer dans la ville sont remises au destinataire plutôt que mises au rebut. C'est l'apparition du facteur de ville. D'autres villes de province créeront leur propre service de poste urbain. Bordeaux en 1766, Nantes en 1777, Rouen et Nancy en 1778, Lyon en 1779, Strasbourg en 1780, Marseille en 1781, Lille en 1784. La petite poste de Paris est agrégée à la Grande Poste en 1780.
1775	Sous l'impulsion de Turgot, contrôleur général des finances et surintendant général des postes, les messageries sont séparées des postes et réunies au domaine royal. L'expérience dura une année et les messageries remises en ferme.
1789	A la Révolution, les maîtres de poste perdent leur privilège. Les directeurs des quelques 1 300 bureaux de poste qui existaient à cette époque sont élus au suffrage universel. Des villes sont débaptisées créant ainsi des perturbations dans le tri des lettres. On condamne la violation du secret de la correspondance. En 1791, la ferme est supprimée et les postes sont exploitées directement par l'État.
1790	Les employés des Postes doivent faire le serment de respecter le secret des correspondances.
1793	Création de la 1ère malle-poste.

² Sources : Portail officiel du Groupe La Poste : www.laposte.fr; Rapports d'activité, de développement durable, de développement responsables et rapports « R.S.E. » de La Poste de 2002 à 2011 ; les publications du Comité pour l'Histoire de la Poste (et notamment la collection Apostille) ainsi que l'ouvrage de référence de Muriel Le Roux (dir.), *Histoire de la Poste de l'administration à l'entreprise*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 2002, 184 p.

1794	Transmission de la première dépêche télégraphique sur la ligne Paris-Lille au moyen du télégraphe optique des frères Chappe.
1796	Attaque du courrier de Lyon.
Chronologie de 1801 à 1881	
1801	Un arrêté du 27 prairial en IX réaffirme le monopole du transport des lettres inférieures au kilogramme
1804	Création de la Direction générale des Postes rattachée au ministère des Finances par Napoléon Bonaparte, Premier Consul
1830	Mise en place du service rural. Les campagnes sont désormais desservies par le facteur à raison d'une distribution tous les 2 jours. Tournée quotidienne à partir de 1832.
1849	Création du timbre-poste français à l'effigie de Cérès, déesse des moissons, gravé par Jacques-Jean Barre, graveur à l'hôtel de la monnaie.
1854	Pour inciter les Français à utiliser le timbre-poste, il est créé une prime à l'affranchissement qui correspond à une réduction sur le prix du port à condition que la lettre soit affranchie par l'expéditeur.
1870	Pendant le siège de Paris, par les Prussiens, les Parisiens tentent de communiquer avec la province. Ils lancent des ballons montés, utilisent des pigeons porteurs de dépêches microfilmées ou des boules de zinc étanches contenant des centaines de plis. Jetées dans la Seine à l'amont de la capitale, elles devaient être récupérées dans un filet. Aucune boule ne parvint à destination pendant la durée du Siège. C'est aussi l'année d'apparition de la première carte postale.
1873	Suppression de la poste aux chevaux. 1874 Création de l'Union générale des postes, formant un seul territoire postal pour l'échange des correspondances entre les pays qui y adhèrent. Cette union prendra le nom d'Union postale universelle en 1878.
1879	Création du Ministère des postes et télégraphes.
1881	Création de la Caisse Nationale d'Epargne.
1889	Naissance de l'administration des PTT (Postes, Télégraphes et Téléphones) qui survira jusqu'en 1990.
Chronologie de 1911 à l'an 2000	
1911	Première expérience du transport de courrier par avion. Henri Péquet, aviateur français, franchit le Gange sur une distance de 10 kms avec 15 kgs de courrier.
1912	Premier vol postal officiel en France effectué par le lieutenant Nicaud sur un biplan Farman, de Nancy à Lunéville sur 27 kms.
1918	Création des chèques postaux.
1927	Organisation de la poste automobile rurale qui combine par ce service des opérations de guichet, de distribution et de transport de voyageurs.
1930	Traversée de l'Atlantique sud par Mermoz.
1935	Organisation d'un réseau aérien intérieur de jour avec la création de la société Air Bleu. Un service régulier de nuit est inauguré en 1939 avec des avions 'Goëland' sur les lignes Paris-Bordeaux, Pau et Paris-Lyon-Marseille.
1952	Début de la motorisation des tournées rurales en 2 cv Citroën.
1962	Naissance du logotype Oiseau bleu.
1964	Début de la codification des adresses postales.

1972	Code postal à 5 chiffres.
1984	Suppression du service pneumatique.
1988	Les télécommunications prennent l'appellation "France Télécom".
1991	La Poste devient un exploitant autonome de droit public.
	Lancement du premier fonds ISR « Voie Lactée 1 »
1997	En juin 1997, disparition du ministère de tutelle des Postes et Télécommunication
1999	Janvier : Le 2 janvier La Poste émet le 1er timbre à double affichage (euros-francs) ;
	Juin : L'accès à Internet pour tous. 1 000 cyberpostes sont inaugurées afin de favoriser l'accès au plus grand nombre à Internet.
Chronologie de janvier 2000 à mars 2013	
2000	Août : La Poste lance @laposte.net et offre une adresse gratuite et pérenne à tous les français.
	Octobre : Création de GeoPost, le pôle colis et logistique du Groupe La Poste.
2001	Mars : Le suivi d'objet étendu à toute la gamme Pionnière des prestations de suivi du courrier (qui permettent de savoir précisément quand un objet a été délivré), La Poste a désormais étendu ce service à valeur ajoutée à la quasi-totalité de sa gamme. Grâce à l'adjonction d'un service de suivi, Fréquence Affaires (service d'envoi de gros plis d'entreprise à entreprise) a augmenté son activité de 30 % en 2001.
	Novembre : Lancement de la Bourse en ligne Le lancement du service Vidéoposte Net Bourse (achat/vente de titres en ligne) renforce l'offre de services de banque à distance de La Poste. Après deux mois de lancement, ce service enregistrait déjà plus de 8 000 abonnés. Plus de 4 millions de clients sont désormais abonnés à un ou plusieurs services de banque à distance de La Poste (via Internet, Minitel, téléphone).
2002	Janvier : Succès du passage à l'Euro : 31 milliards de francs échangés aux guichets des bureaux de poste.
	Mars : Une nouvelle convention sur la politique de la Ville entre l'Etat et la Poste renforcée et enrichie : un programme de 75 millions d'euros.
	Mars : La Poste franchit le cap de 1 million d'adresses prenom.nom@laposte.net.
2003	Ouverture à la concurrence pour les lettres supérieures à 100 grammes (deuxième directive postale adoptée en 2002)
	Le Groupe La Poste s'engage dans une démarche globale de responsabilité sociale d'entreprise
	Création de la Direction du Développement Durable du Groupe
2004	Signature d'un accord Groupe sur les principes et méthodes du dialogue social
	Signature d'un accord Groupe en faveur de l'emploi du personnel en situation de handicap

2005	Loi sur la dérégulation postale ; création d'un établissement de crédit postal ; amendement Proriot sur la présence postale à moins de 5 km de chaque Français.
2005	Signature d'un accord cadre sur l'égalité professionnelle
	Loi sur la dérégulation postale, pour faciliter l'ouverture du secteur à la concurrence. L'Autorité de Régulation des Télécoms (ART) se voit confier la régulation du secteur postal et est donc renommée Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP).
2006	Après avoir inventé la circulation de l'argent dématérialisé (le mandat en 1817), apporté l'épargne populaire dans les campagnes (la Caisse Nationale d'Epargne en 1881), permis la démocratisation du chèque (le Compte Chèque Postal en 1918) et concouru à l'essor de la monétique (la carte bleue postale en 1982-83), la Poste accueille La Banque Postale à partir du 1er janvier et endosse le statut d'une banque.
	Le 1er janvier 2006 : ouverture à la concurrence pour les lettres supérieures à 50 grammes (Deuxième directive postale).
	Fondation en avril 2006 de la Direction de Projet "Diversité et Handicap" : initiation de la politique <i>diversité</i> de La Poste (périmètre d'abord La Poste-Maison Mère, puis élargissement progressif à l'ensemble du Groupe), traduction des engagements discursifs du PDG en plan d'action national à dominante RH (puis régionalisation des objectifs et des initiatives portées par les métiers et dissémination des programmes d'action au sein des filiales et des directions transverses)
	Signature de la <i>Charte de la Diversité</i> par le Groupe La Poste
2007	Mise en place d'un dispositif d'intéressement
	Remise officielle du Label <i>Egalité</i>
2008	Le développement durable devient le fil rouge du plan stratégique "Performance et Confiance"
	Agrément en mai 2008 de l'accord pour la Diversité à La Banque Postale par la Direction Départementale du Travail, ce qui a permis la mise en œuvre d'une politique proactive en faveur du handicap.
	Signature de l'engagement national pour l'insertion professionnelle des jeunes de quartiers sensibles
2009	obtention du Label <i>Egalité</i> par l'Enseigne La Poste, réseau des bureaux de Poste (14 Janvier 2009)
	Signature des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) des Nations Unies par La Banque Postale Asset Management
	5 novembre 2009 : Obtention du Label <i>Diversité</i> par le Groupe La Poste
	La Poste reçoit le Label Top-Employeur pour sa politique d'emploi et sa gestion des ressources humaines
	Le 23 décembre 2009, La Banque Postale et ses organisations syndicales ont signé un accord unanime portant sur la diversité, l'égalité professionnelle et l'emploi des seniors à La Banque Postale.
2010	Le 1 ^{er} mars, l'établissement public industriel et commercial (EPIC), Groupe La Poste, a changé de statut pour devenir une société anonyme à capitaux à 100% publics : La Poste S.A.

	Signature de l'engagement proposé par le Pacte mondial des Nations Unies en faveur de la promotion de l'égalité des sexes
2010	Renouvellement du Label <i>Egalité</i>
2011	Disparition de la Direction de Projet "Diversité & Handicap" (D.P.D.H) et disparition de la Direction <i>Développement Durable</i> (D.D.D.) du Groupe Création de la Direction R.S.E. (Responsabilité Sociale et Environnementale) auprès du Directeur Général du Groupe. Création auprès du Directeur des Ressources Humaines et des Relations Sociales de la Direction de la Diversité et de l'Egalité des Chances (D.D.E.C.)
	Nouvelle politique de Responsabilité sociale et environnementale (<i>Women's empowerment Principles—equality means business</i>).
	Bipartition de la politique <i>diversité</i> du Groupe La Poste : 1) inclusion de la dimension RH et managériale de la politique <i>diversité</i> dans l'escarcelle de la DRHRS au travers de la création de la D.D.E.C. auprès de la DRHRS; la D.D.E.C. coordonne les volets RH/management de la politique <i>diversité</i> à l'échelle de La Poste Maison-Mère, constitue le correspondant RH en matière de diversité du siège, des métiers et des filiales ; 2) insertion des compétences extra-RH (achats responsables, communication, investissement territorial...) de la politique <i>diversité</i> au sein de la R.S.E. du Groupe et attribution à la DRSE de la coordination des initiatives régionales portées par les Directeurs Régionaux Groupe et leurs Délégués au Développement Régional (périmètre Groupe La Poste). La DRSE anime, avec un DRG référent, le Comité "R.S.E." réunissant un D.D.R. par réunion afin de piloter, coordonner et rendre compte des actions <i>diversité et R.S.E.</i> du Groupe à l'échelle des territoires (tentatives de mise en transversalité des initiatives portées par des métiers et des filiales différents à l'échelle régionale et d'harmonisation, coordination et référencement national de ces actions). Elle anime un Comité R.S.E. "Métiers" et un Comité RSE "Corporate" afin de veiller au déploiement du plan RSE du Groupe et s'assurer de l'intégration des préoccupations R.S.E. dans les politiques transverses de l'entreprise. La DRSE agit dans un périmètre Groupe.
	Signature le 11 avril 2011 du second Accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signé par La Poste et les partenaires sociaux
2012	Obtention du Label Top Employeur 2012 (9 février 2012)
	Dans le cadre du changement de statut de La Poste et de son nouveau rattachement à l'AGEFIPH, signature le 8 mars 2012 d'un 5^e accord avec les partenaires sociaux en faveur des personnes en situation de handicap
2013	1^{er} mars 2013, Obtention du Label <i>Diversité</i> par le Groupe La Poste (pour l'ensemble de ses métiers)

Encadré : Chronologie de La Poste

IV. Le Groupe La Poste, une organisation patrimoniale en changement : une Société Anonyme de capital étatique remplissant des missions de service public

1) Une organisation patrimoniale en changement : de la « modernisation » à la « managérialisme »

Organisation patrimoniale enracinée dans une culture de service public, La Poste a vécu, depuis deux décennies, des vagues de réforme incessantes, engagées depuis 1991, date à laquelle l'entreprise a adopté un statut d'exploitant autonome de droit public. Ce mouvement « modernisateur » a été couronné, le 1^{er} mars 2010, par le passage au statut de Société anonyme à capitaux entièrement publics.

Au cœur de ces démarches, le dessein de « débureaucratiser » l'organisation au travers d'une mutation de son positionnement stratégique et de son statut juridique et d'une évolution (ou, plus exactement, d'un enrichissement) de son objet social. Il s'agissait tout à la fois d'« ouvrir » l'entreprise à un marché postal de plus en plus concurrentiel et internationalisé, d'en favoriser le développement et la diversification des activités, tout en favorisant une redéfinition de ses règles et modes de fonctionnement ainsi qu'une mutation de sa culture organisationnelle. De telles évolutions statutaires et « politiques » étaient reconductibles tant à de nouvelles réglementations au plan européen (libéralisation du marché postal) et leur transposition en droit national qu'à une vision « modernisatrice » (« libéralisée ») du service public impulsée par les Autorités.

Dans le cas de La Poste, la nomination en 2002 de Jean-Paul Bailly, polytechnicien (promotion X-1965) et diplômé d'un Master en sciences au MIT, ancien PDG de la RATP, au poste de Président Directeur Général participait de ce mouvement de « modernisation » du service public.

S'engageant en faveur d'une « dé-bureaucratization » de l'entreprise, Jean-Paul Bailly allait impulser une « métamorphose » (Kaspar, 2012) reposant sur cinq piliers :

- une redéfinition de son positionnement stratégique (adaptation à la libéralisation du marché postal au plan européen, internationalisation et diversification de ses activités, recherche de synergies et valorisation de la polyvalence ; conciliation de ses missions de service public - *service universel du courrier, accessibilité bancaire, accessibilité territoriale, distribution de la presse* – et d'une quête de performance),

- une réorganisation profonde de son architecture organisationnelle (abandon d'une gestion centralisée des activités par des directions transversales *et* restructuration du Groupe en quatre « métiers » se concentrant chacun sur un marché spécifique: L'Enseigne La Poste, Le Courrier, Le Colis-Express et La Banque Postale, redéfinition des objectifs stratégiques de l'entreprise, de ses règles et modes de fonctionnement, internationalisation de ses activités),
- une nouvelle politique sociale caractérisée par une réduction de près d'un quart de ses effectifs entre 2002 et 2012, une incitation à la « polyvalence » des postiers et une réforme du modèle social postal,
- un réaménagement des espaces de travail (notamment des bureaux de postes), afin de répondre à un double objectif d'amélioration de la relation-client (réduction des délais d'attente, intensification des rythmes de travail, réduction des effectifs, mécanisation) et d'accessibilité (en conformité avec la Loi du 11 février 2005 rendant l'accessibilité des établissements existants recevant du public et des transports collectifs obligatoire dans un délai de dix ans)³.
- une évolution de sa culture d'entreprise (passage d'une culture administrative à une culture d'« entreprise publique moderne » qui, sans « *renoncer à son histoire et à ses valeurs se modernise[rait] afin de faire au défis du présent et du futur* » (Int48, cadre dirigeante, membre du COMEX et du CODIR du Groupe remplissant des fonctions transversales et de coordination).

Désormais privée du monopole de l'acheminement postal, l'entreprise allait ainsi devoir redéfinir ses missions et progressivement s'ouvrir à de nouveaux métiers (Bailly & Petitbon (2013 :89). Se livrant à une sorte de « prospective des métiers » (au sens de Boyer & Scoarnec, 2009), La Poste allait engager, non seulement une diversification de ses activités (e-mailing, conception et diffusion publicitaire, téléphonie mobile, votes à distance...) mais aussi une *professionnalisation* de ses missions bancaires, depuis la création de La Banque Postale en 2006. Ces réformes allaient induire une redéfinition des objectifs stratégiques de l'entreprise (arbitrage entre la traditionnelle mission de service public et de nouvelles exigences de rentabilité) ainsi qu'une évolution de son architecture organisationnelle et de ses modes de fonctionnement, à commencer par ses mécanismes de recrutement. L'abandon du

³ On renvoie au dossier relatif à la Loi du 11 février 2005 : <http://informations.handicap.fr/decret-loi-fevrier-2005.php>

système des concours postaux allait produire une progressive réduction de la part des fonctionnaires dans l'effectif et une conséquente augmentation du nombre de collaborateurs contractuels. La coprésence dans la même entreprise de collaborateurs de statut différent, qui est en France l'un des corollaires de l'évolution des anciens monopoles publics, constitue en termes de management des ressources humaines et de gestion de salaires ayant amené La Poste dès 1991 à « *assurer une gestion intégrée et équitable des salariés et des fonctionnaires: la stratégie poursuivie dès 1991 visant à rapprocher, aux limites du droit du travail et du droit de la fonction publique, les modes de gestion des personnels relevant des deux statuts a rendu possible le recrutement en grand nombre puis exclusif de salariés de droit privé. Le principe des carrières longues et l'absence de plans sociaux ont conforté cet équilibre, établissant un « quasi-statut » pour l'ensemble du personnel* ». Comme nous le verrons par la suite, la réduction des inégalités statutaires et de traitement entre collaborateurs fonctionnaires et contractuels a focalisé chez La Poste l'attention des organisations syndicales, aux côtés de la défense du modèle social de La Poste, à l'heure des évolutions du statut juridique de l'entreprise, et la prévention des discriminations syndicales. Et cela, en tendant à reléguer les problématiques de non-discrimination, diversité et RSE au second plan.

Chez La Poste, les réformes de « modernisation » allaient induire une démarche de réduction des coûts, de constriction des effectifs, d'accroissement du nombre de salariés contractuels et de baisse tendancielle de la part des fonctionnaires dans l'effectif total.

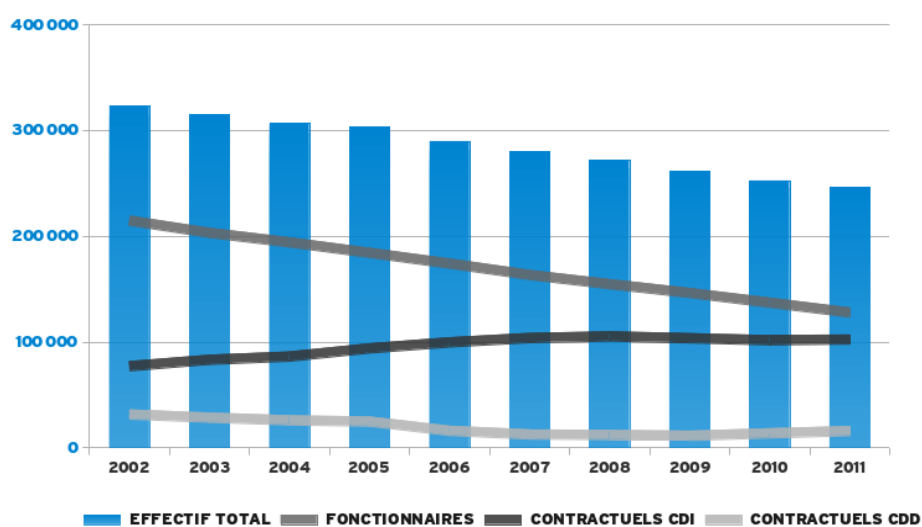


Figure III.1 Evolution des effectifs de La Poste de 2002 à 2012

Source : © Rue89, « *La Poste, dix ans de bilans sociaux décryptés* »⁴.

⁴ Ce graphique est repris d'une présentation publiée dans Rue89, « *La Poste, dix ans de bilans sociaux décryptés* » à <http://www.rue89.com/rue89-eco/2012/12/12/la-poste-dix-ans-de-bilans-sociaux-decryptes-237716>

Comme le relève Kaspar (2012 :18), La Poste s'est « métamorphosée » depuis l'arrivée aux commandes de Jean-Paul Bailly : « *D'un point de vue économique, on peut affirmer que cette stratégie a été couronnée de succès : elle a d'abord permis une augmentation du chiffre d'affaires et engagé la progressive montée en puissance du colis et de la banque dans la composition des résultats du Groupe [...]. Cette recomposition progressive, qui prépare le Groupe à la baisse tendancielle des flux de courrier, s'est également traduite par une amélioration très significative du résultat d'exploitation* ».

Au lendemain de la crise économique et sociale de 2008, La Poste allait subir une rétraction significative de son résultat d'exploitation et de son résultat net (de 1285 M€ en 2007 à 886 M€ en 2008 pour le premier, de 943 M€ à 529 M€ pour le second), seulement en partie contrebalancée par une réduction de son endettement (5800 M€ en 2007 à 5760 M€ en 2008). Et cela, bien que le chiffre d'affaires de l'entreprise se soit développé (de 20819 M€ en 2007 à 20829 M€ en 2008).

Plus globalement, le chiffre d'affaires de l'entreprise n'a cessé d'augmenter, tiré par la diversification des activités de La Poste et une amélioration de la qualité de service, jusqu'à toucher 21658 M€ en 2012. Quant à rentabilité du Groupe en 2012, le résultat brut d'exploitation et le résultat net se sont restaurés significativement pour le premier (816 M€) et, plus marginalement pour le second (479 M€). A cela il convient de rajouter que le niveau d'endettement du Groupe atteint en 2012 son minimum (3 460 M€).

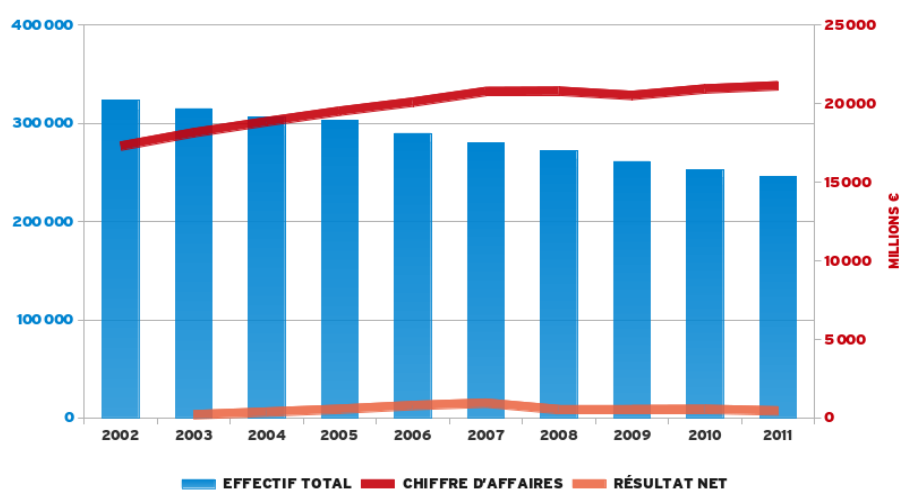


Figure III.2 Evolution du chiffre d'affaires et du résultat net de La Poste entre 2000 et 2012

Source : © Rue89, « La Poste, dix ans de bilans sociaux décryptés »⁵.

⁵ Ce graphique est repris d'une présentation publiée dans Rue89, « La Poste, dix ans de bilans sociaux décryptés » à <http://www.rue89.com/rue89-eco/2012/12/12/la-poste-dix-ans-de-bilans-sociaux-decryptes-237716>

Le programme de « modernisation » du service public postal s'est notamment appuyé sur un processus que Chanlat (2000 : 20) dénomme *managérialisme* et qu'il définit comme « *le système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion [...] Il est directement le produit d'une société de gestionnaires qui cherche à rationaliser toutes les sphères de la vie sociale* ».

Comme l'indique Chanlat (2003a,b) et le rappellent Emery et Giauque (2005), la période contemporaine est marquée par une triple hégémonie : une hégémonie de la sphère économique, une hégémonie de l'entreprise privée comme modèle d'organisation efficace et une hégémonie de la pensée managériale. L'hégémonie de la pensée managériale va de pair avec le triomphe de l'économique sur le social, bien que le processus historique de dés-encastrement du premier par rapport au second décrit magistralement par Polanyi (1983) ne soit pas entièrement parachevé (Granovetter, 1973, 1974). Il accompagne une dynamique libérale de consécration de l'entreprise privée comme modèle optimal d'organisation. « *Le managérialisme repose sur un individualisme méthodologique fort* » (Emery & Giauque, 2005) et en fonction d'axiomes hérités de la science économique classique :

- 1) l'individu est rationnel, calculateur, autonome et égoïste, détaché de la structure sociale, il poursuit ses intérêts instrumentaux ;
- 2) la performance d'un acteur dépend seulement de son talent et de ses compétences dans un contexte concurrentiel (ce qui n'est pas sans rappeler l'axiome d'atomicité propre à la définition classique de la concurrence pure et parfaite) ; il n'y a donc pas d'effets de structure et d'effets de réseaux pouvant, en partie, expliquer la performance (réelle ou perçue) d'un collaborateur,
- 3) la libre circulation et la substituabilité des facteurs de production (capital et travail) induisent une tendance à remplacer la main d'œuvre par une technologie avancée (machinisme),
- 4) l'absence d'entraves à l'entrée et sortie de l'entreprise (par analogie avec le marché) étant une condition de son adaptabilité et flexibilité, la minimisation du patrimoine légal et réglementaire (droit du travail, droit des sociétés, droit bancaire et fiscal...) et l'abolition d'entraves techniques ou coutumières à la circulation de la main d'œuvre (travailleurs-producteurs) favorisent la performance de l'organisation en renforçant la concurrence entre collaborateurs,

- 5) les collaborateurs sont facilement remplaçables car leur production est substituable : dans le cadre, le renforcement de l'outillage de pilotage et de contrôle de la performance améliore la gestion de l'organisation (ce qui n'est pas sans rappeler le caractère « mécanique » de la GRH de « masse » relevé par Pichault, 2013).

Tout au long des deux dernières décennies, la montée du *managérialisme* dans le secteur public a eu une influence déterminante sur la perception de l'Etat et la considération des services publics. Comme le souligne Chanlat (2003a : 52), « *la crise de l'Etat-Providence, l'effondrement des expériences socialistes, l'hégémonie de l'entreprise privée comme modèle organisationnel efficace et du marché comme mécanisme de régulation des échanges ont [...] profondément affecté non seulement notre vision de l'action publique mais aussi les politiques, les programmes, les structures et la cultures des organisations étatiques* ».

Le triomphe des préceptes néolibéraux a ainsi induit une restriction du périmètre de l'Etat-Providence et un redimensionnement des services publics, entraînant une évolution des discours, des normes et des pratiques des organisations étatiques mais aussi de leur culture organisationnelle. Si les emprunts au lexique gestionnaire dans les échanges quotidiens sont nombreux et constituent un révélateur de la *managérialisation* des esprits, c'est au niveau organisationnel que les notions et les principes gestionnaires ont envahi les discours académiques et façonné les pratiques. *In fine*, le manager, souligne à juste titre Chanlat (2003a,b), se configure comme une des figures centrales du capitalisme moderne et l'un des façonneurs et pourvoyeur de son *nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski & Chiapello, 1999).

Teinté d'idéologie néolibérale, le *managérialisme* donne à voir la « *présence croissance de la pensée managériale dans l'univers des services publics [qui] est aussi très étroitement associée à la critique féroce apportée au modèle bureaucratique* » (Chanlat, 2003a : 53). Dans ce cadre, il ne rejoint que très superficiellement la leçon crozérienne (Crozier, 1964) qui, tout en dévoilant l'existence de « *cercles vicieux bureaucratiques* », sorte de dévoiements par rapport au modèle wébérien de la bureaucratie rationnelle (Weber, 1995 [1921]), décrypte les processus socio-historiques ayant conduit à sa formation. Là où la critique crozérienne pointe les écarts entre modèle idéal et fonctionnement effectif des bureaucraties, le *managérialisme* conteste les présupposés mêmes du modèle bureaucratique, sans pour autant remédier à trois de ses limites fondamentales : la « *totémisation* » de la règle, l'incapacité à stimuler l'innovation et la difficulté à capitaliser sur l'expérience (voir La Burgade & Roblain, 2006).

Or, comme nous l'avons relevé, la « modernisation » de La Poste a reposé, au moins en partie, sur un « *managérialisme* » faisant du pilotage de la performance, au travers de batteries d'indicateurs quantitatifs individualisés, non seulement un outil de gestion, mais aussi un prisme d'intelligibilité du social et un levier de refonte organisationnelle. Elle était destinée à « débureaucratiser » l'entreprise en :

- décentralisant son architecture organisationnelle (subdivision de l'entreprise en 4 métiers et construction de coordinations transversales à l'échelle du Groupe, décentralisation de la prise de décision, tentative d'aplanissement et de raccourcissement de la ligne hiérarchique afin d'accroître la flexibilité, l'adaptabilité de l'entreprise, réduction de sa masse salariale et mécanisation des activités afin d'optimiser les coûts),
- dé-rigidifiant ses mécaniques de fonctionnement (accroissement de la responsabilité et de l'autonomie des acteurs, tentative de clarification et de simplification de l'empilement de normes et de dispositifs, rationalisation et priorisation des objectifs stratégiques et opérationnels, pilotage et suivi objectif des activités au travers d'un outillage informatique renforcé...),
- désenclavant sa structure organisationnelle (dé-segmentation de la myriade d'unités bureaucratiques empilées hiérarchiquement, construction de *task-forces* sur les projets stratégiques),
- renforçant la mécanisation de l'entreprise dans un double objectif d'amélioration de la qualité de service (réduction des délais d'acheminement du courrier et de l'attente en bureau de poste) et de constriction de la masse salariale (mécanisation comme levier de remplacement du facteur *travail* par le facteur *capital*),
- réduisant la « *marque administrative* » (Int3) et le « *bureaucratisme culturel* » (Int7) dans l'entreprise, en favorisant le glissement progressif d'une culture administrative à une « culture d'entreprise moderne » et l'hybridation d'une « culture de service public » avec une « culture de la performance ». Cette « mue identitaire », encore partiellement embryonnaire, a été facilitée le développement du *managérialisme* comme système de pensée, référentiel normatif et pratique dominante de GRH et de management d'équipe.

Comme le révèle le rapport Kaspar (2012), la « modernisation » de La Poste a permis la réalisation de chiffres d'affaires en hausse constante, même en temps de crise, et une restauration des résultats nets ces dernières années.

Pour autant, elle n'est pas parvenue à résoudre plusieurs limites caractéristiques des organisations à tendance bureaucratique : l'empilement non-hiérarchisé des normes, l'enchevêtrement d'objectifs opérationnels multiples et parfois contradictoires (en tout cas, perçus comme tels par les managers de proximité et les collaborateurs), la « totémisation de la règle » (cristallisation des pratiques, segmentation des activités, perte de la globalité et déperdition du sens), la difficulté à stimuler et accompagner l'innovation et, *in fine*, l'incapacité à capitaliser l'expérience (voir La Burgade & Roblain, 2006). En outre, le *managérialisme* a pu entraîner une dégradation (réelle ou perçue) des conditions de travail de certaines catégories de postiers (agents d'accueil, facteurs...) et de leur bien-être au travail.

Or, en tant que vecteur de construction identitaire (Sainsaulieu, 1977 ; Castel, 1995 ; Osty et al., 2007 ; Dubar, 1991, 2001), l'activité professionnelle constitue l'une des dimensions structurantes de l'existence sociale des individus, et non seulement un *instrumentum* de survie économique. Dans ce cadre, Chanlat (2000, 2003a,b) identifie quatre facteurs définitionnels de la qualité d'un emploi : la charge de travail, l'autonomie, la reconnaissance et le soutien social. Se livrant à une analyse fine de la montée du *managérialisme* dans les services publics, il interroge l'impact du déploiement des préceptes gestionnaires au sein des anciens monopoles publics en se focalisant sur ces quatre leviers définitionnels et en introduisant un cinquième intrinsèque au service public : l'« éthique du Bien commun ». Reposant sur un « *rappel régulier à l'intérêt général, à l'égalité, à la solidarité, en un mot aux grands principes qui fondent la République* » (Chanlat, 2003a : 60), le « *modèle professionnel de service public* » (Osty et al., 2007) s'enracine dans une éthique républicaine étroitement liée à cette logique de l'honneur qui fonde, selon d'Iribarne (1989) la conception française du métier. Dans ce cadre, l'« éthique du Bien commun » s'avère constitutive d'une culture professionnelle marquée par les références aux principes républicains (liberté, égalité, fraternité, solidarité, mais aussi neutralité et laïcité) et par un souci de l'Intérêt Général, qui n'est pas sans rappeler la soumission de l'Etat rousseauiste à la souveraineté de la Volonté Générale. L'idéaltype français du Service Public renvoie, ainsi, à une culture du désintéressement, de la justice et de la neutralité. S'enracinant dans une « éthique du Bien commun » (Chanlat, 2003b), il valorise *le sens du collectif* (bien qu'il débouche souvent dans le corporatisme), *le sens de la continuité* (alimenté par la durabilité de l'organisation) et *le sens du droit* (reposant sur le respect minutieux d'une règle supposée juste car républicaine) et

la soumission à une hiérarchie légitime (car respectant la marge de manœuvre des subordonnés et valorisant leur professionnalisme). *

Or, si l'on se fie au rapport Kaspar (2012), la « modernisation » de La Poste aurait provoqué une augmentation des rythmes et un accroissement de la charge de travail des postiers (du fait de la réduction de la masse salariale du Groupe) ainsi qu'une dégradation de leurs conditions de travail. Ce qui serait reductible aux conséquences déstabilisatrices des « métamorphoses » de l'organisation : évolution de son statut juridique et de ses mécanismes de recrutement, perte de la sécurité de l'emploi du fait du recours au CDD, au temps partiel et à la sous-traitance, hétérogénéité induite des collectifs de travail, fragmentation des équipes, accroissement du turn-over et de la polyvalence des salariés. En outre, il semblerait que le *managérialisme* ait induit un accroissement apparent de l'autonomie des postiers (accroissement des systèmes de contrôle et surveillance, rendue possible par le développement de l'informatisation) et une responsabilisation croissante des managers de proximité (pression aux objectifs), dans un contexte de « *polythéisme des valeurs* » (Weber, 2000 [1904-1905]) et de multiplication des injonctions contradictoires. En l'absence d'une priorisation négociée (partagée) des buts, l'adoption d'un « management par objectifs » a glissé, poursuit Kaspar (2012) en faisant écho à Chanlat (2003a,b), vers un « management par la pression », d'autant plus dangereux, en termes de bien-être au travail, de santé physique et psychique des salariés, qu'il ne s'est pas accompagné d'une individualisation du management. Et cela, car, comme l'a indiqué à juste titre Pichault (2013), la GRH des années 2000 tend à conjuguer un caractère mécanique (gestion automatisée de la masse des salariés, conférant ainsi une faible reconnaissance hiérarchique de leur travail), organique ciblé (gestion individualisée des hauts potentiels) et médiatique (développement considérable de la communication RH et des dimensions discursives à la frontière entre RH et RSE). La responsabilisation de l'encadrement intermédiaire et de proximité s'est conjuguée, souligne Kaspar (2012) avec un amoindrissement de la reconnaissance professionnelle et de la socialisation de postiers de fait livrés à eux-mêmes dans un cadre de dissolution croissante des collectifs de travail et de GRH mécanique. Elle est allée de pair avec une hybridation, encore largement embryonnaire, de la culture d'entreprise, provoquant ainsi une déstabilisation des référentiels cognitifs et organisationnels et des traits identitaires de La Poste. Or, nous savons depuis Sainsaulieu (1977) et Ashforth et Johnson (2001 :33-34), combien l'adhésion des collaborateurs à l'identité organisationnelle est essentiellement pour la cohésion des équipes et la performance de l'entreprise.

Ainsi le *managérialisme* à La Poste a-t-il été porteur à la fois de gains considérables en termes d'efficacité, de diversification et de rentabilité des activités postales et de dégradation du climat social. Et cela, du fait d'une transformation « subie » du modèle social de l'organisation. Dans ce cadre, derrière l'alourdissement de la charge de travail (du fait du remplacement d'un seul départ en retraite sur 3/4) ou la désocialisation du métier de postier (polyvalence accrue, développement de métiers multitâches, accroissement de l'autonomie et affaiblissement des collectifs de travail), se cache la volonté de façonner une culture organisationnelle hybride, moins « étatiste », « collectiviste » et solidaire, bien qu'enracinée dans la mémoire de l'Institution (héritage et perpétuation adaptative de la culture de service public). Celle-ci irait de pair avec une redéfinition de l'identité organisationnelle (Ashforth et al., 2001; Cheney, 1983; Cheney & Tompkins, 1987) et la réorientation de projet stratégique, dans une double perspective de compétitivité, rentabilité et internationalisation et de satisfaction aux missions de service public incombant à l'établissement : le service universel du courrier (accès universel aux services postaux), l'accessibilité bancaire (y compris pour les publics les plus démunis et/ou éloignés de l'emploi), l'accessibilité territoriale (contribution au maillage territorial des services publics) et la distribution de la presse (accès à l'information).

L'évolution du positionnement stratégique de l'entreprise allait induire un « choc de cultures » et la catapulte, en moins de deux décennies, d'une culture d'entreprise publique soumise plus au respect des prescriptions politiques et des règles administratives qu'à un objectif de rentabilité, à une culture hybride d'entreprise publique, en quête de performance. Néanmoins, la rencontre d'une culture de service public et d'une culture de la rentabilité allait aboutir plus à une coexistence, à une superposition et, parfois, à un enchevêtrement de références culturelles contradictoires qu'à une « synchrèse » pleinement accomplie.

Provoquant des injonctions contradictoires, l'hybridation des objectifs stratégiques du Groupe (coprésence de missions de service public et d'exigence d'optimisation des coûts, de réduction des effectifs, de performance) allait alimenter des « controverses normatives », des conflits programmatiques et procéduraux et des incohérences praxistiques. Elle allait favoriser l'émergence auprès des salariés d'un sentiment d'incertitude et d'une crainte du déclassement (pour paraphraser Bourdieu, 1987), concomitants au déploiement d'une politique « *imposée unilatéralement* »⁶ de réduction des coûts.

⁶ Ce verbatim est tiré de l'entretien avec Int12, 50-65 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, DDR, cadre supérieur, ancien dirigeant syndical et ex-administrateur salarié de La Poste.

Celle-ci a reposé sur une contrition des effectifs et une intensification des rythmes de travail. Ainsi, depuis son pic de 2002, La Poste a perdu 77 000 emplois sur dix ans, soit 24% de son effectif, avec une accélération de la décrue en 2006. Si l'ensemble des métiers du Groupe sont touchés, tous les statuts ne sont pas logés à la même enseigne : en effet, la réduction des effectifs touche les fonctionnaires (-40%) et non pas les contractuels en CDI (+33%). Comme le souligne Kaspar (2012 :28), « *La succession des réorganisations se traduit par des suppressions successives de postes. Il en résulte, chez les agents, le sentiment que les équipes sont sous-dimensionnées. À cela, les agents voient deux raisons : la non-prise en compte de l'absentéisme et des nombreux cas d'inaptitude. Le sentiment général est qu'il faut « faire plus avec moins », au détriment de la qualité de service et de la santé des agents (« beaucoup d'accidents de travail, moins de vigilance, la fatigue, c'est un cercle vicieux » ; « en tant que facteur on nous demande plus de choses qu'avant dans le même créneau, c'est l'accidentologie'» »).*

Bien que ces bouleversements en termes de statut et de projet d'entreprise se soient étalés sur plus de vingt ans, avec une accélération depuis 2002, la perception des salariés du rythme du changement au sein de l'établissement n'a cessé de se dégrader (Kaspar, 2012 :28).

Rythme du changement au sein de l'établissement

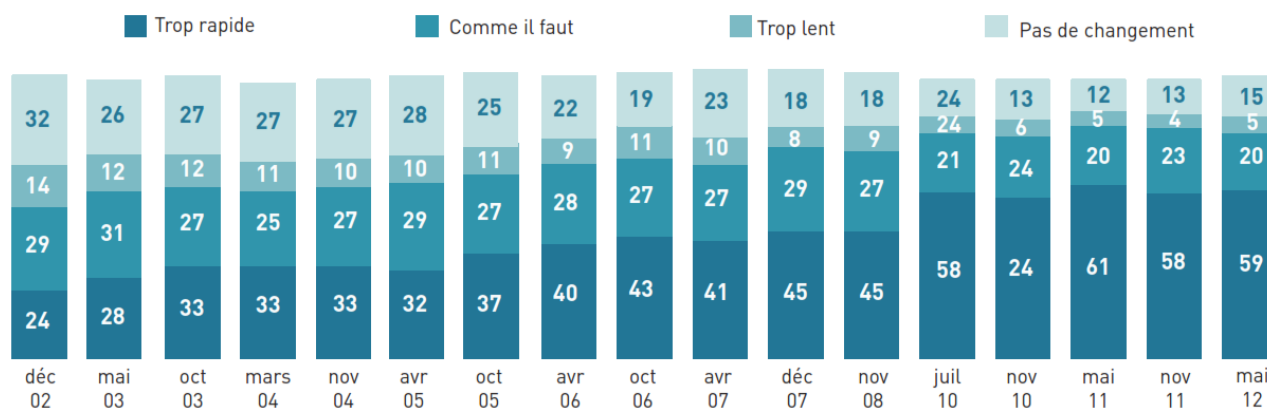


Figure III.3 Evolution des perceptions sur le rythme du changement au sein de La Poste entre 2002 et 2012

Source : © Kaspar (2012 :28), *Rapport de la Commission du Grand Dialogue de La Poste*.

Perçus comme « brutaux », « incessants » et « superposés », les changements semblaient ainsi « imposées » par le « politique » via la direction, sans une réelle concertation avec les organisations représentatives du personnel et se déployer par vagues rapprochées, sans laisser aux salariés (et, notamment, et aux managers) le temps de s'approprier le changement.

Ainsi souligne Panozzo (2012)⁷ de Sud PTT, les réorganisations se sont succédées « sans transparence », en créant ainsi une impression d'imposé et d'inachevé : « *La Poste n'a jamais affiché d'objectif d'ensemble des réductions et n'a pas non plus précisé de calendrier. Les réductions ont été opérées site par site, années après années* ». Ainsi, la tension sur les effectifs semble avoir entraîné une intensification des rythmes professionnels et avoir été source de conflits au sein des équipes (répartition de la charge de travail, gestion des plannings, attribution des congés...). Dans un contexte de réduction des coûts, le recours aux contrats courts a constitué pendant longtemps un supplétif à l'embauche, induisant un accroissement de la fragilité des statuts et une précarisation de l'emploi.

La recherche d'optimisation des coûts a entraîné l'imposition de nouveaux objectifs de performance et un recours renforcé aux outils informatiques de pilotage de la performance et de pilotage RH, sans pour autant décharger les managers de proximité des contraintes liées à la réalisation des missions de service public. De plus en plus « sous pression », « *le management local a*, souligne Kaspar (2012 :28), *le sentiment d'avoir une responsabilité sans réelle autonomie et moyens nécessaires pour l'assumer réellement, ce qui constitue une source de stress importante* : « je ne peux pas passer assez de temps avec les équipes ; le temps est devenu mon ennemi quotidien et c'est vraiment devenu un problème » ». A un manque d'écoute généralisé dont semblent souffrir les agents et les managers de proximité (« *les agents pointent une déconnexion grandissante entre la base et les échelons supérieurs* », Kaspar, 2012 :28), fait écho une « panne » dans le dialogue social, le jeu des confrontations primant souvent sur une recherche de consensus. Et ce, car « *pour les syndicats, la manière même dont les réorganisations sont menées aggrave le malaise* » (Fayner & Guégan, 2012 : article web), ce dont la vague de suicides de postiers de l'année 2012 allait constituer l'un des révélateurs dramatiques. Ainsi soulignent Bailly et Petitbon (2013 :89) : « *La Poste a opéré au cours des dix dernières années une transformation particulièrement importante de ses activités. Dans ce contexte, les deux suicides intervenus au début de l'année 2012 ont fortement ébranlé le groupe* ». En tant que révélateurs d'un malaise social persistant au sein de l'organisation, ces drames humains ont amené la direction à alléger la pression sur les effectifs en décidant 5 000 recrutements supplémentaires (dont 2000 postes destinés à libérer du temps syndical) à l'horizon 2014. Mais cela, sans remettre en cause les principes directeurs de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en vigueur depuis 2008 prévoyait un remplacement pour 3/4 départs en retraite (pour une suppression d'à peu près 10000 postes par an).

⁷ On renvoie à <http://www.rue89.com/rue89-eco/2012/12/12/la-poste-dix-ans-de-bilans-sociaux-decryptes-237716>

Il ne demeure pas moins qu'à la suite à ces événements dramatiques, *«la direction a décidé de mettre en œuvre un dispositif inédit de dialogue direct et pluriel avec toutes les parties prenantes de l'entreprise. Cette démarche ne doit pas se substituer au dialogue social, mais au contraire le compléter et l'enrichir »*. Il s'agit du Grand Dialogue de La Poste, rapport confié à une équipe de personnalités (cadres dirigeants de l'entreprise, consultants, académiques, experts en RH et DRH d'autres entreprises, syndicalistes) sous la présidence du syndicaliste et consultant Jean Kaspar. Ce rapport était destiné à établir un bilan social de l'entreprise (diagnostic et prospective) afin de faire remède au malaise et aux tensions sociales persistantes dans l'entreprise. Comme le notent Bailly et Petitbon (2013 :92), *« Les syndicats ont adopté [dans le cadre de la Commission Grand Dialogue] une attitude neutre et distanciée en ne remettant pas en cause la démarche. Ils ont « joué le jeu » en laissant la direction entamer un dialogue direct avec les collaborateurs, mais ils n'ont pas pour autant été écartés des débats. À la hauteur de la mobilisation à laquelle il a donné lieu, le dialogue local a suscité de très fortes attentes témoignant de l'implication du corps social pour faire évoluer la situation de l'entreprise et constituant un point d'appui pour engager une nouvelle période de transformation [...] »*. L'élaboration d'un corpus de propositions a permis de dévoiler au grand jour des failles dans le processus de « modernisation » de l'entreprise touchant à la réorganisation des activités, à l'enchevêtrement non négocié d'objectifs stratégiques, à l'organisation du travail, au partage des responsabilités, au management d'équipes et à la gestion des ressources humaines. L'évolution statutaire de La Poste, la mutation de son projet d'entreprise et le malaise social persistant en son sein, depuis la fin des années 2000, ne sont passées inaperçues à l'échelle nationale⁸ ; elles ont ému une opinion publique alertée par les risques de dégradation du service postal (du fait d'une baisse des effectifs, de la réorganisation des services et de la fermeture de bureaux de postes dans les zones périphériques)

Comme nous le verrons successivement, l'introduction d'une politique de diversité en 2005, au lendemain du lancement d'une démarche de Développement Durable datant de 2003 (Delpuech, 2013 ; Montagut, 2013, allait ainsi être dictée par une recherche de légitimation sociale de l'organisation (Suchman, 1995 ; Barth, 2007 ; Bruna, 2012a, 2013b). Et cela, dans un contexte marqué par un climat social tendu au sein du Groupe et par un accroissement des pressions institutionnelles (légales et réglementaires, professionnelles et sociales) en faveur d'une responsabilisation sociale et environnementale des entreprises.

⁸ D'où l'organisation le 3 octobre 2009 d'une *Votation citoyenne pour La Poste* destinée à réclamer l'organisation d'un référendum national sur le service public postal. Montée à l'initiative d'associations, syndicats et partis politiques opposés à l'évolution du statut de La Poste, qui laissait, à leurs yeux, craindre une future privatisation, cette *Votation* dépourvue de toute valeur légale a été organisée dans près de 10 000 bureaux. Elle a donné à voir l'émoi d'une partie de la population à l'égard de la réforme d'une organisation patrimoniale.

2) La réorganisation de l'architecture de La Poste : des métiers et des filiales

Au travers d'un maillage territorial dense, d'une implantation territoriale diffuse et son expertise en matière de gestion des flux (de courrier et de colis tout autant que d'usagers-clients et de collaborateurs), La Poste se configure comme entreprise en réseau dont le « *fonctionnement évolue* [au fur et à mesure de son autonomisation et de ses évolutions statutaires] *d'une approche bureaucratique vers une approche plus organique* » (Josserand, 1997 : 2). Entreprise présente dans plus de 40 pays sur 4 continents, le Groupe La Poste ressemble au sein de la Maison Mère ainsi que de ses 250 filiales, plus de 270 000 collaborateurs aux statuts diversifiés (salariés de droit privé et fonctionnaires, notamment). Il exerce ses métiers au travers de quatre entités principales :

1. L'Enseigne La Poste : fort de 17 000 points de contact (bureaux de poste, agences postales communales, relais poste) sur l'ensemble du territoire national, le réseau de l'Enseigne assure la relation de service, l'interface-client et la commercialisation des offres auprès du grand public, pour le compte des quatre principaux pôles d'activité du Groupe. Comme l'indique la plaquette publicitaire du Groupe, la « *mission de L'Enseigne* [est de...] *satisfaire ses clients au travers d'un accueil et d'un service de qualité* »⁹. De par son maillage géographique, L'Enseigne incarne la contribution du Groupe La Poste à l'aménagement du territoire, est porteuse des « *valeurs postales de proximité et d'ouverture à tous* »¹⁰ et garantit la réalisation de sa mission de service postal universel. Elle contribue au développement des activités commerciales des pôles d'activités de l'entreprise auprès des grands comptes, des clientèles professionnelles et des collectivités territoriales¹¹. Aujourd'hui, avec près de 2 446 millions d'euros de ventes en 2011, L'Enseigne La Poste réalise un chiffre d'affaires stable par rapport à 2010, bien que l'activité bancaire soit en constante progression: l'ensemble des flux (collecte nette, crédit immobilier et crédit à la consommation) est en croissance de plus de 18 % par rapport à 2010. L'Enseigne a réalisé 7,7 millions d'entretiens conseil bancaire, ce qui témoigne du renforcement, en cette période de crise économique, de sa mission de facilitation de l'accès aux services bancaires pour les populations les plus démunies et exclues. S'appuyant sur

⁹ On renvoie à la présentation du Groupe La Poste publiée sur le site web de l'entreprise : <http://www.laposterecrite.fr/notre-groupe/les-quatre-poles-d-activites-l-enseigne-la-poste.html> (Dernière consultation le 30 mars 2013).

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ *Ibidem*.

un réseau de proximité particulièrement dense, L'Enseigne a élargi son offre de téléphonie en devenant, en mai 2011, un opérateur de réseau mobile virtuel en partenariat avec la société SFR retenu à la suite d'un appel d'offre. Entreprise de services, l'Enseigne La Poste place la satisfaction des clients au cœur de ses objectifs et, notamment En tant que réseau physique de La Poste et de la Banque Postale, L'Enseigne réalise l'essentiel de l'activité commerciale et de la relation-client de l'entreprise. A ce titre, elle est particulièrement attentive aux enjeux de l'accessibilité physique de ses points de contacts. C'est pourquoi elle a entrepris un vaste programme de rénovation de ses bureaux de poste. Entreprise de services, l'Enseigne La Poste place au cœur de ses objectifs la satisfaction des clients et notamment la rapidité d'accès au service, la qualité de l'accueil et du conseil aux clients et l'efficacité de la relation commerciale, comme en témoigne son projet stratégique « Cap Relation Clients 2015 ». Une recherche simultanée d'efficacité, d'accessibilité et de performance durable se place au cœur du projet de L'Enseigne.

2. Le Courrier : premier opérateur français et deuxième opérateur européen d'acheminement et distribution postale avec un chiffre d'affaires fin 2011, de 11 568 millions d'euros en progression annuelle de 0,3 %, Le Courrier se propose de « *devenir le média premium de la relation client en proposant le meilleur du papier, du numérique et de la proximité à tous ses clients* »¹². Pour ce faire, il mobilise un outil industriel rationalisé et moderne et des technologies de pointe, développe des offres diversifiées et s'appuie sur un réseau de facteurs. « *Véritables professionnels de proximité et tiers de confiance* »¹³, les facteurs sont les ambassadeurs de la marque La Poste : acteurs du service postal universel, ils jouent un rôle-clé dans la qualité du service-client. Leur motivation et leur implication professionnelle constituent les facteurs essentiels de performance du Courrier. Epinglé à plusieurs reprises pour des problèmes de management et notamment la multiplication et le cumul dans le temps de contrats précaires à durée déterminée courts ou très courts, le Courrier voit ses effectifs fondre avec le temps, au fur et à mesure que le Groupe entreprend des politiques de non-remplacement de ses collaborateurs. Au-delà des prestations de tri et de distribution des lettres, Le Courrier offre à ses clients (particuliers et entreprises) des services à valeur ajoutée notamment en matière de gestion des données,

¹²On renvoie à la présentation du Groupe La Poste publiée sur le site web de l'entreprise : <http://www.laposterecrute.fr/notre-groupe/nos-quatre-poles-d-activites-le-courrier.html> (Dernière consultation le 30 mars 2013).

¹³ *Ibidem*.

conception, fabrication, traitement, distribution, gestion des retours et archivage. Pour les particuliers, il assure la réalisation du service universel postal. Parmi les chantiers de développement du Courrier figurent : « *la numérisation, l'échange de données sécurisées, l'éditique, l'archivage, la gestion d'un service courrier, la gestion des moyens de paiement et des back offices complexes* »¹⁴. A cela s'ajoutent de nouvelles prestations innovantes dont : *Recy'go papiers* (collecte par le facteur des papiers de bureau des entreprises en toute confidentialité), *Digiposte* (réception de ses e-courriers dans un espace centralisé permettant aussi l'archivage sécurisé de documents personnels numériques ou scannés), la *Lettre verte* (distribution du courrier en 48 heures, économique et respectueuse de l'environnement car non transportée par avion), la gamme *Facteurs Services Plus* (renforcement de la proximité avec les clientèles spécifiques - associations, collectivités territoriales, acteurs sociaux (mutuelles, caisses de retraite...), entreprises - dans la perspective d'aide au développement des territoires et de satisfaction de l'intérêt général). Le Courrier s'est doté d'une démarche de « Courrier Responsable » alliant développement de ses activités, respect de l'environnement et renforcement de sa démarche d'employeur responsable. A la lisière de l'éthique, du sociétal et de l'économique, le Courrier poursuit l'objectif de réduire de 20% les émissions de CO₂ par foyer desservi à horizon 2015 et vise à doter ses facteurs de 10 000 voitures électriques d'ici 2015 pour la collecte et la distribution du courrier sur le territoire¹⁵.

3. Le Colis-Express : le métier du Colis-Express est confié à deux acteurs complémentaires : le ColiPoste (l'opérateur interne Colis de La Poste, spécialiste de la livraison rapide des colis de moins de 30 kg en 48h au domicile des particuliers, qui fait partie de La Poste Maison Mère) et GeoPost (holding regroupant les filiales françaises comme Chronopost et Exapaq ainsi que les filiales européennes comme le réseau DPD). La mission de ColiPoste est d'assurer un service rapide et sécurisé de livraison de colis aux particuliers selon les modalités choisies. Partenaire traditionnel de la Vente à Distance dite « traditionnelle » et acteur incontournable de l'e-commerce, il est l'intermédiaire concrétisant l'échange entre le site marchand et l'acquéreur. Le pôle d'activité Colis est en forte expansion internationale (opérations de croissance externe en Europe et à l'international) et poursuit

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ On renvoie à la présentation du Groupe La Poste publiée sur le site web de l'entreprise : <http://www.laposterecrute.fr/notre-groupe/nos-quatre-poles-d-activites-le-courrier.htm> (Dernière consultation le 30 mars 2013).

l'objectif stratégique de « *faire de Colissimo le service de livraison de colis préféré des Français pour sa fiabilité et son choix de solutions de livraison* »¹⁶.

4. La Banque Postale : troisième banque de détail française en charge d'une mission d'universalité de l'accès aux services bancaires (automates postaux), La Banque Postale est la principale filiale du Groupe La Poste. Elle ne bénéficie pas de réseau physique propre, s'appuie sur le réseau de L'Enseigne (10 500 bureaux de poste accueillent un correspondant bancaire) pour la réalisation de ses prestations commerciales. Filiale à 100% du Groupe La Poste, La Banque Postale déploie son activité dans trois domaines d'expertise : la banque de détail, la gestion d'actifs et l'assurance. Héritière des Services financiers de La Poste, La Banque Postale affiche un fort enracinement dans une culture de service publique. « *Animée des valeurs postales de proximité et de service au plus grand nombre* »¹⁷ selon la web-plaquette publicitaire du Groupe, elle développe une gamme de produits et services adaptés aux besoins essentiels de chacun, accessibles au plus grand nombre (et notamment aux publics les plus éloignés du crédit) à un tarif raisonnable. Au cœur de son projet stratégique des valeurs de confiance, d'accessibilité et de proximité qui consonnent avec la culture d'organisation du Groupe.

¹⁶ On renvoie à la présentation du Groupe La Poste publiée sur le site web de l'entreprise : <http://www.laposterecrite.fr/notre-groupe/nos-quatre-poles-d-activites-le-colis-express.html> (Dernière consultation le 30 mars 2013).

¹⁷ On renvoie à la présentation du Groupe La Poste publiée sur le site web de l'entreprise : <http://www.laposterecrite.fr/notre-groupe/nos-quatre-poles-d-activites-la-banque-postale.html> (Dernière consultation le 30 mars 2013).

3) La « modernisation » de La Poste: développer la rentabilité et satisfaire aux missions de service public

Baignée par la mémoire de l'Institution, marquée par la trace de l'administration mais résolument projetée dans l'arène entrepreneuriale, La Poste demeure placée sous le signe du double, ce qui explique pour part la rareté relative de travaux académiques consacrés aux évolutions de son fonctionnement organisationnel dans la période qui nous est contemporaine (Oger, 2000 ; Le Roux, 2002). Simultanément soumise à la concurrence et à des contraintes de rentabilité et tenue par une obligation d'accessibilité universelle du service, La Poste est prise dans un tissu inextricable d'injonctions contradictoires. Celles-ci expliquent la difficulté du changement organisationnel et les vives tensions qui traversent l'entreprise. Ainsi, précise l'Article 2 du Code des postes et des communications électroniques,

« La Poste est le prestataire du service universel postal pour une durée de quinze ans à compter du 1er janvier 2011. Tous les trois ans, le Gouvernement, après avis de la Commission supérieure du service public des postes et des communications électroniques et de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, informe le Parlement des conditions d'exécution par La Poste de sa mission de service universel postal ainsi que des moyens mis en œuvre pour l'améliorer » (Article L.2).

En sus des obligations régulières incombant à tout prestataire de services postaux, le prestataire du service universel postal est soumis, au titre des prestations relevant de ce service, *« à des obligations particulières en matière de qualité et d'accessibilité du service, de traitement des réclamations des utilisateurs et, pour des prestations déterminées, de dédommagement en cas de non-respect des engagements de qualité de service. Il tient une comptabilité spécifique sur ses activités dans le champ du service universel. Il transmet, sur demande de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, toute information et tout document comptable permettant d'assurer le contrôle du respect de ses obligations »* (Article L.2).

Renvoyant à des obligations spécifiques en termes de qualité et d'accessibilité de service, de traitement des demandes et des réclamations des « utilisateurs » (terme qualifiant une forme d'intermédiation entre le client et l'utilisateur), voire même de dédommagement du non-respect des engagements, la mise en œuvre par La Poste d'activités de service postal universel sonnent comme une réconciliation de l'entreprise avec les valeurs structurant sa culture d'organisation (proximité, accessibilité et confiance).

La mise en œuvre du « *service universel postal concourt à la cohésion sociale et au développement équilibré du territoire. Il est assuré dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Il garantit à tous les usagers, de manière permanente et sur l'ensemble du territoire national, des services postaux répondant à des normes de qualité déterminées. Ces services sont offerts à des prix abordables pour tous les utilisateurs. Les prix sont orientés sur les coûts et incitent à une prestation efficace, tout en tenant compte des caractéristiques des marchés sur lesquels ils s'appliquent* » (Article L.1).

L'instauration de contreparties financières à l'obligation d'accessibilité universelle (Article L.2) vise à compenser les investissements dans le renforcement et le maintien d'un maillage territorial complémentaire non-rentable et non-rentabilisable.

Ainsi, « *les points de contact avec le public donnant accès aux prestations de service universel autres que les envois en nombre et à l'information sur ces prestations doivent permettre qu'au moins 99 % de la population nationale et au moins 95 % de la population de chaque département soit à moins de 10 kilomètres d'un point de contact¹⁸ et que toutes les communes de plus de 10 000 habitants disposent d'au moins un point de contact par tranche de 20 000 habitants* » (Décret n°2007-29 du 5 janvier 2007).

En échange des « *avantages immatériels dont La Poste est susceptible de bénéficier du fait de son obligation de présence territoriale* », l'entreprise doit contribuer à l'aménagement du territoire en renforçant et entretenant un maillage dit « complémentaire » dont les points de contact satisfont les conditions définies par la loi. Sauf circonstances exceptionnelles et clauses dérogatoires, ces règles stipulent que plus de 10 % de la population d'un département ne peut se trouver éloignée de plus de cinq kilomètres et de plus de vingt minutes de trajet automobile, dans les conditions de circulation du territoire concerné, des plus proches points de contact de La Poste. L'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes évalue annuellement « *le coût net du maillage complémentaire permettant d'assurer la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste* ». En échange de sa contribution à l'aménagement du territoire, la Poste bénéficie d'abattements alimentant le *fonds postal national de péréquation territoriale*.

¹⁸ Selon l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, La Poste disposait de 17 031 points de contacts au 30 juin 2011. Les points de contact sont regroupés localement par « *terrains* » - zones - (ensemble de points en propre et en partenariat à proximité géographique les uns des autres faisant l'objet d'une direction commune hébergée par un bureau dénommé « centre »).

Face à l'ouverture à la concurrence du marché, La Poste a dû relever le défi de « *se moderniser sans se renier* ». Faire évoluer son positionnement sans trahir sa culture d'organisation, densifier sa stratégie commerciale et diversifier son offre de prestations tout en réduisant ses coûts de personnel et d'exploitation, faire évoluer sa politique de recrutement et ses pratiques managériales sans déstabiliser ses équipes, « changer tout en restant fidèle à elle-même » : la survie du Groupe dépendait (et dépend) de sa capacité de dépassement d'injonctions contradictoires et de conciliation d'objectifs opposés.

Dans ce cadre, la formulation de l'engagement *diversité* de La Poste, au lendemain de son investissement du champ du Développement Durable, s'est configurée comme un vecteur de légitimation sociale de l'entreprise auprès de ses parties prenantes externes et internes, *in primis* l'Etat et les salariés. Il s'agissait là de concilier des objectifs économiques de performance et des impératifs sociaux et sociétaux d'égalité de traitement, d'égalité des chances et d'accessibilité, parfaitement congruents à l'« éthique du Bien commun » se plaçant au fondement de la culture hybride de l'entreprise.

V. La Poste, de la mystique de l'égalité à l'émergence d'un engagement diversité (2000-2006)

1) Du Développement Durable aux balbutiements d'un engagement diversité chez La Poste (2002-2004)

Dès le début des années 2000, la communication institutionnelle de La Poste s'est fait écho d'une sensibilité aux enjeux égalitaires d'autant plus affirmée et revendiquée qu'elle semblait faire corps avec le modèle social de l'organisation.

« En tant qu'ancienne administration, La Poste a toujours affirmé un souci de l'égalité pour ses salariés comme pour ses usagers [...]. C'était notre culture [d'organisation...]. Cela ne voulait pas dire pour autant que tout était exemplaire, loin s'en faut. Mais c'était quand même un souci affirmé ».

(Int6, 40-50 ans, +20 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-D.P.D.H, DRSE).

Comme le révèle Delpuech (2013) en étudiant les rapports RSE/DD de La Poste et de GDF SUEZ (éclairés de 60 entretiens), l'investissement des thématiques de RSE et de Développement Durable par de grandes entreprises remplissant des missions de service public, ayant subi une évolution statutaire récente et une ouverture à la concurrence, a participé d'un réinvestissement créatif et d'un élargissement du souci de l'Intérêt Général hérité du Service Public.

L'identité organisationnelle de La Poste étant inextricablement liée à une culture de service public, l'entreprise aurait été facilitée dans l'appréhension et l'appropriation progressive des enjeux de Développement Durable (depuis 2003), puis, dans un second temps, de diversité (tournant de 2005/2006) et *in fine* dans leur remodelage dans une perspective de Développement Responsable (au tournant de 2012). Comme le note Montagut (2013), *«Comme nombre d'entreprises du secteur public, et bien que peu contrainte par le cadre légal[...] à prendre en compte des objectifs de développement durable et à communiquer sur des résultats extra-financiers, l'entreprise La Poste s'empare progressivement de la thématique de développement durable, en construisant et en mobilisant ses parties prenantes autour de ses propres définitions d'objectifs, de logiques d'actions, et de démarches ».*

Entamée en 2003 au sein d'une direction *adhocratique* rattachée à la direction du Groupe, la réflexion autour des fondements (sociaux, sociétaux et environnementaux), du sens et des visées d'une démarche de développement durable s'est focalisée, dans un premiers temps, sur les dimensions environnementales, laissant de côté les volets sociaux et les aspects RH et plus spécifiquement managériaux.

Ce qui rejoint une tendance lourde relevée par Gond (2013) en étudiant les politiques de développement durable initiées dans les entreprises françaises tout au long des années 2000: une priorisation des objectifs de DD/RSE défavorable à ses volets sociaux, une focalisation sur les questions environnementales et un oubli (relatif) des dimensions managériales dans la conception des politiques de RSE.

Dans ce cadre, la focalisation de la démarche de Développement Durable de La Poste autour des volets environnementaux, manifestée par les attributions de la Direction du Développement Durable (Montagut, 2013 ; Delpuech, 2013), explique, pour part, l'émergence plus tardive de la thématique de la diversité dans le discours de l'entreprise. Bien que la formulation de l'engagement *diversité* de La Poste remonte aux années 2005/2006 et son officialisation au travers de la signature de la *Charte de la Diversité* à l'année 2006, la sensibilité à l'égard de la problématique de la diversité était néanmoins antécédente. Elle s'enracinait dans un engagement pour l'égalité inhérent à la culture « étatiste » de l'entreprise et faisait écho à une forme d'« éthique du Bien Commun » (Chanlat, 2003a,b). C'est ce que révèle l'étude comparative des Rapports d'Activité du Groupe La Poste entre 2002 et 2012. La communication institutionnelle en matière de RSE rend compte de l'intégration dans la stratégie, les objectifs et les pratiques des organisations de préoccupations extra-financières de nature sociale, sociétale et environnementale (Igalens & Joras, 2002). L'analyse de la divulgation d'informations sociales, sociétales et environnementales de La Poste est d'autant plus intéressante que la Loi Nouvelles Régulations Economiques et son décret d'application (2002) font obligation aux sociétés cotées de rendre compte de leur action en matière sociale, sociétale et environnementale. Il ne demeure pas moins que, comme le soulignent à juste titre Capron et Quairel (2009 : 24), « *même en présence d'une législation assez élaborée, [...] l'obligation de rapportage n'est pas aussi contraignante qu'on peut généralement le penser. Si l'on considère que la RSE s'inscrit dans un contrat social et que l'information a une valeur de bien public, l'entreprise doit rendre des comptes sur ses principaux domaines de responsabilité et dans des formes normalisées contraignantes issues de la réglementation ou d'un dialogue social. Comme dans le cas de la France, les législations qui rendent obligatoire la publication d'un rapport environnemental ou social ne se réfèrent pas à un standard, mais précisent seulement une liste de domaines à couvrir* ».

Dans ce cadre, nous avons pris en examen la distribution au sein des Rapports d'Activité du Groupe La Poste entre 2002 et 2012 de 27 mots-clefs sélectionnés, sur les pas de Bruna et *al.* (2013 a,b) pour leur portée descriptive et qualificative de la dynamique RSE d'une entreprise.

La figure III.5 présente le tableau des occurrences des 27 mots-clés dans les Rapports d'activité (et rapports assimilés) du Groupe La Poste (autrement dit, relatifs aux quatre métiers et aux filiales de l'entreprise) entre 2002, date de nomination de son PDG Jean-Claude Bailly, et 2012, date à laquelle s'achève notre étude. La première colonne de chaque batterie de données indique la distribution absolue des mots-clés, tandis que la seconde offre une distribution normalisée (division du nombre d'occurrences par le nombre de pages du rapport, puis multiplication du résultat par 100). Ce qui accroît la comparabilité des données. La figure III.6 propose une représentation graphique de l'évolution dans le temps de la distribution de ces 27 descripteurs nominaux entre 2002 et 2012. Comme l'indique la légende, chaque courbe de couleur se réfère à un Rapport d'activité. Pour la réalisation du graphique, nous avons mobilisé les distributions normalisées de chaque mot-clef dans chaque Rapport d'activité.

La figure III.7 présente le tableau des occurrences de 16 mots-clés décrivant plus spécifiquement la démarche RSE / *diversité* de La Poste (il s'agit là d'un sous-ensemble des 27 mots-clés précités) et de 2 mots-clés censés refléter le rôle de l'Etat comme partie prenante essentielle de la dynamique RSE des entreprises remplissant des missions de service public (voir Delpuech, 2013). Elle propose une représentation graphique de l'évolution dans le temps de la distribution de ces 18 descripteurs nominaux entre 2002 et 2012.

Les données retranscrites dans les tableaux III.5 et III.7(a) et représentées graphiquement dans les figures III.6 et III.7(b) seront mobilisées dans ce Chapitre (pour la période 2000-2006) et dans le suivant (2006-2012), comme révélateurs :

- des dynamiques de *légitimation cognitive* (Suchman, 1995 ; Barth, 2007 ; Bruna, 2012, 2013a) à l'œuvre dans la formulation de l'engagement *diversité* de La Poste (QR4),
- de l'impact des dimensions contextuelles et culturelles dans la conception d'une politique de diversité (ici appréhendée au travers de son seul pilier discursif (formulation d'un l'engagement pro-diversité ; QR3).

Le croisement d'une analyse qualitative et quantitative de contenu et d'études d'entretiens a, en outre, permis de corrober, pour part, notre QR1 selon laquelle une politique de diversité se caractérise par l'enchevêtrement de dimensions discursives, normatives et praxistiques, visant respectivement une *légitimation cognitive, morale et pragmatique* de l'organisation.

Représentation graphique de la distribution de 27 mots-clés dans les Rapports d'activité et assimilés de 2002 à 2012

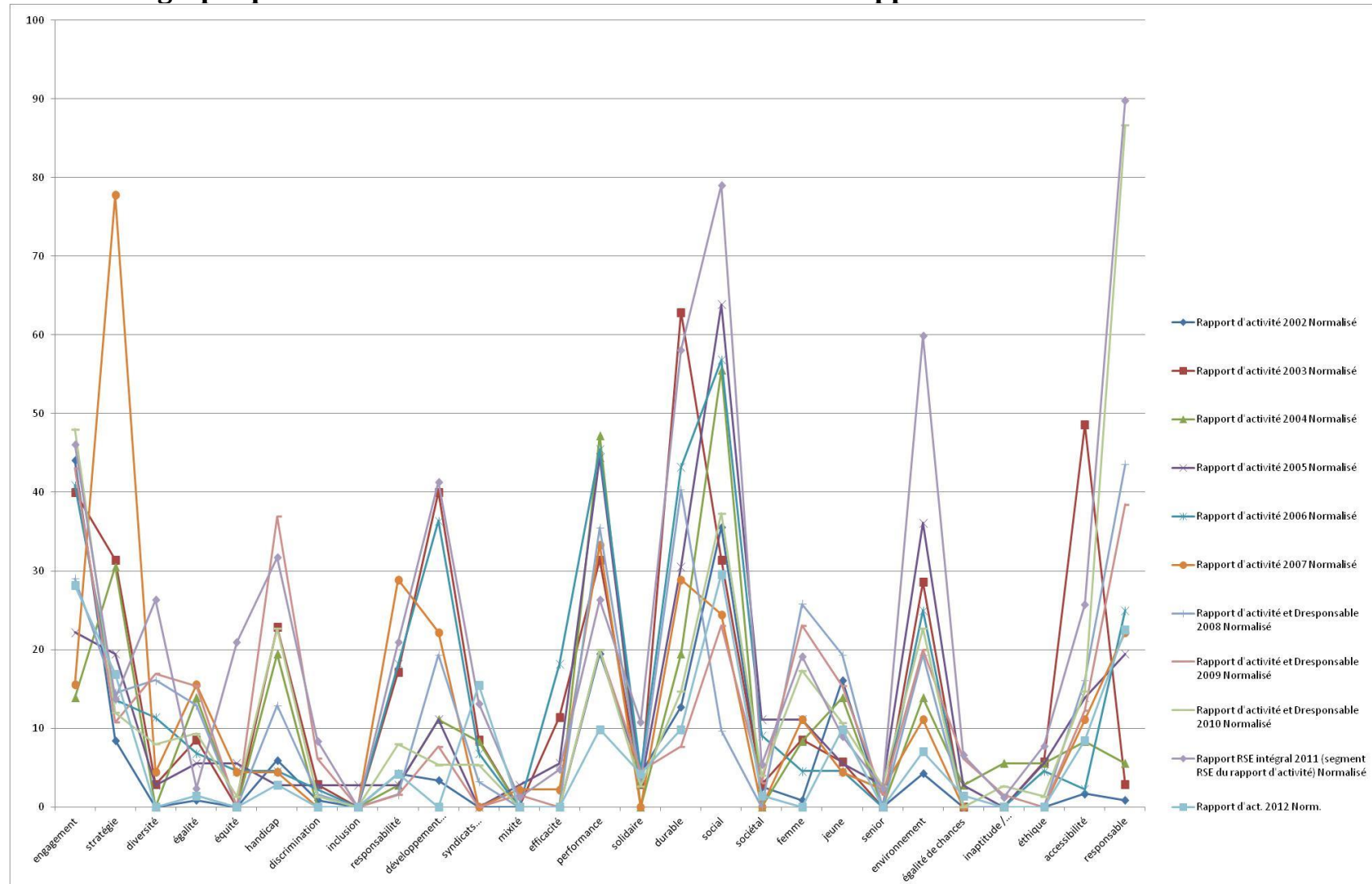


Figure III.4 Représentation graphique de la distribution des 28 mots-clés dans les Rapports d'activité et assimilés de 2002 à 2012

Représentation graphique de la distribution de 18 mots-clés dans les Rapports d'activité et assimilés de 2002 à 2012

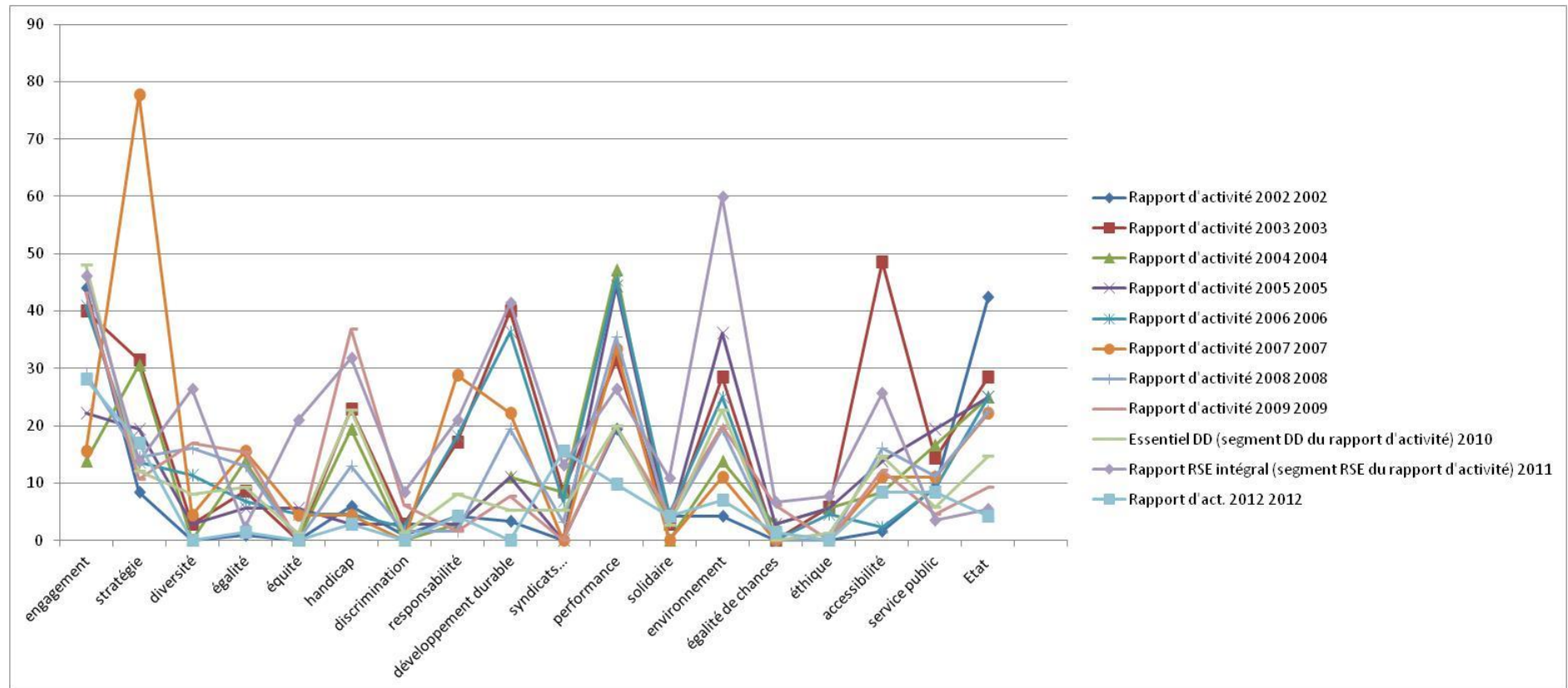


Figure III.5 Tableau et représentation graphique de la distribution des 18 mots-clés dans les Rapports d'activité et assimilés de 2002 à 2012

Comme le révèlent les Figures III.5 et III.6, la présence, dès le rapport d'activité 2002, d'un discours orienté vers la promotion de l'égalité (et *in primis* de l'égalité professionnelle), la prévention des discriminations et la prise en compte organisationnelle de la question du handicap (volet managérial et volet immobilier et logistique de l'« accessibilité ») renvoie à une *promesse d'égalité* sous-jacente à la culture organisationnelle de La Poste. Ce qui donne à voir la dimension culturelle, ou le caractère situé socio-historiquement et culturellement situé, d'une politique diversité. L'investissement de la thématique du handicap tenait, à l'époque, moins à la prise en compte ou de l'anticipation de contraintes légales et réglementaires, qu'à l'intégration d'une problématique spécifique à l'entreprise (notamment en ce qui concerne les métiers de facteur et d'agent de bureau de poste) : l'inaptitude. Problématique managériale-clé pour le Groupe était appréhendée, à l'époque, sous le prisme du handicap, ce qui explique l'absence d'occurrences de termes de radical « inapt- » dans le rapport d'activité 2002 :

Cherchant à affirmer une « *continuité dans le changement* » (Int1), la communication de l'entreprise se construisait, en 2002, autour de deux pôles antagonistes en voie (ou en quête) de conciliation : l'éthique (registre lexical de l'engagement) et l'économique (champ lexical de la performance). Si la thématique de la diversité n'y était pas encore abordée (ce qui aurait été parfaitement anachronique, l'importation et le transfert interculturel de cette problématique ayant connu son apogée dans les années 2004-2006 – comme nous l'avons vu dans le Chapitre II de la Partie I), les piliers du futur engagement *diversité* de l'entreprise (tel qu'il sera formulé dans le plan stratégique *Performance et Confiance 2008-2012* et reconfirmé par le plan *Ambition 2015*) sont déjà affirmés :

- la prise en compte de la problématique du handicap, d'autant plus importante qu'elle allait faire l'objet dès 2004 d'une « Accord de Groupe en faveur de l'emploi de personnel en situation de handicap » et d'un encadrement législatif renforcé (Loi Handicap du 11 février 2005),
- l'engagement en faveur de l'égalité professionnelle et la féminisation de l'encadrement (aux dépends de l'impulsion d'une *culture de la mixité*),
- l'aide à l'insertion professionnelle des jeunes et notamment des jeunes issus des quartiers défavorisés (et cela d'autant plus qu'à l'orée des années 2000 La Poste anticipait, à l'aune de sa pyramide des âges, à peu près 50 % de départs à la retraite dans les 10 ans à venir).

Si le Rapport d'activité 2002 marquait l'émergence, encore timide, de la thématique du développement responsable, les volets sociaux inhérents à la problématique du DD étaient largement sous-estimés, à commencer par la problématique de l'égalité des chances ou de la gestion des âges. Cette dernière était, par exemple, appréhendée exclusivement sous l'angle du recrutement de jeunes, *in primis* issues de quartiers ou zones défavorisés et/ou d'origines modestes, et négligeait *de facto* la question de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi des seniors. Il convient de souligner, à décharge de l'entreprise, que si la pyramide des âges à La Poste donnait à voir un vieillissement de sa population, l'énorme majorité des seniors étaient garantis dans l'emploi par leur statut de fonctionnaire, dans la mesure où ils avaient été recrutés lorsque La Poste était encore une administration. Ce qui réduisait d'autant les risques de licenciement des seniors, sans pour autant effacer le risque de marginalisation (« le risque à l'époque chez La Poste c'était la placardisation », Int3).

Si la thématique de l'égalité et de la non-discrimination était effleurée, elle s'inscrivait dans un cadre cognitif et organisationnel renvoyant au principe abstrait d'égalité, plus qu'à une exigence d'égalité de traitement et, plus encore, d'égalité des chances. *In fine*, l'analyse de contenu (qualitative et quantitative) du Rapport d'activité révèle les prémices d'une réorientation de la stratégie de La Poste, en faveur d'une culture de la performance, sans pour autant désertir (ou renoncer) à ses obligations de service public. Le mouvement de *managérialisation* était initié...

Le Rapport d'activité de l'année 2003 allait marquer la montée en gamme de la problématique environnementale, en concomitance avec la création, au niveau Groupe, d'une direction transversale dédiée au Développement Durable (D.D.). Or, la Direction D.D. a confiné son action aux dimensions écologiques et environnementales aux dépens des enjeux sociaux et sociétaux, en suivant en cela une tendance générale relevée par Gond (2013 ; pour une appréhension historique, voir aussi Igalens & Joras, 2002 ; Igalens & Peretti, 2007 ; Gond & Igalens, 2012). Ce qui explique le décollage plus tardif de la problématique de la diversité dans la communication institutionnelle du Groupe.

Si l'on suit Delpuech (2013), le concept d'intérêt général était perçu, chez La Poste, comme très proche de la notion de développement durable. Comme le révèlent les Figures III.5,6 et 7, la prégnance accrue du registre de l'économique (« performance », « efficacité ») aux dépens du champ du social et sociétal s'accompagne du renforcement de la problématique antidiscriminatoire, en concomitance avec le durcissement de la législation européenne.

En l'absence d'une politique de prévention des discriminations et promotion de la diversité, l'engagement pro-égalité de l'entreprise est réaffirmé au travers d'une montée en puissance des questions de l'égalité professionnelle (« égalité », « femme ») et surtout du handicap.

La problématique du handicap acquiert, à partir de 2003, une centralité nouvelle ce qui traduit à la fois l'anticipation de contraintes législatives et réglementaires (Loi Handicap du 11 février 2005, perspective d'*isomorphisme coercitif* au sens de DiMaggio & Powell, 1983) et l'intégration de considérations économiques (sanctions financières, déperdition du capital-image de l'entreprise, dégradation de la relation-client).

L'apparition du thème (encore embryonnaire) de la diversité s'accompagne du renforcement du registre de l'éthique, de l'engagement et de la responsabilité, visant à contrecarrer l'ancrage croissant de la perspective marchande de l'efficacité et de la performance. Dans ce cadre, l'émergence de la thématique de la diversité se positionne à la lisière de logiques sociales et économiques (Cornet & Warland, 2008a,b ; voir Chapitre III de la Partie I) et s'insère dans une articulation indirecte avec la problématique du Développement Durable. Elle s'inscrit dans une continuité silencieuse de la thématique de l'Intérêt Général et de son « éthique du Bien commun » (Chanlat, 2003a,b).

Comme le révèle le Tableau III.7, la centralité de l'Etat comme organisme de tutelle, interlocuteur privilégié et bénéficiaire prioritaire de la communication de La Poste est particulièrement forte en 2003, ce qui marque l'encastrement encore marqué de l'entreprise dans le carcan institutionnel. Ce qui va de pair avec un enracinement du D.D. dans une continuité discrète de l'éthique républicaine.

Bien que l'Etat se configure comme une partie prenante particulièrement centrale de la démarche de D.D. d'une entreprise de service public (Delpuech, 2013), la fréquence des références à l'Etat comme tutelle institutionnelle, source de légitimité organisationnelle, garantie politique et interlocuteur privilégié de la direction de La Poste tend à décliner au fur et à mesure de la « modernisation » et de la *managérialisation* de l'entreprise et de l'hybridation de sa culture. Ce que révèlent les Figures III.5, III.6 et III.7.

A la fois outil de communication interne et externe et levier de *légitimation cognitive* (Suchman, 1995), le rapport d'activité d'une organisation vise tant à refléter sa vision stratégique qu'à rendre compte de son action, à afficher ses engagements (à l'égard de ses parties prenantes) qu'à en dresser le plan d'action. A ce titre, il s'agit d'un objet hybride à destination plurielle tant il s'adresse à des parties prenantes diversifiées.

Le caractère stratégique du *reporting* est autant plus marqué chez La Poste qu'elle est confrontée à une pluralité de *stakeholders* internes et externes : acteurs institutionnels et politiques, associations de consommateurs, organisations représentatives du personnel, clientèle mais aussi opinion publique et société civile, de par la mission et la notoriété particulière de La Poste.

Or, en tant que statut symbolique conféré à une entreprise par ses parties prenantes (Buisson, 2005), la légitimité d'une organisation se conquiert (et s'entretient) au travers d'un processus d'adéquation au patrimoine de croyances, règles légales et réglementaires et normes professionnelles dominantes dans le champ organisationnel au sein de laquelle elle évolue (DiMaggio & Powell, 1983). En tant que ressource stratégique pour les entreprises (Dowling & Pfeffer, 1975), elle renvoie à la capacité d'adaptation culturelle de l'organisation aux attentes de la société.

En tant qu'outil de *légitimation cognitive* (Suchman, 1995, voir Chapitre I de la Partie II), la communication institutionnelle d'un grand groupe s'adresse à une pluralité d'interlocuteurs, au premier chef desquels l'Etat et l'opinion publique (en externe), les organisations représentatives du personnel et les salariés (en interne). Chez La Poste, l'affichage d'un engagement en faveur de la performance et de la croissance durable de l'entreprise ne reposait pas moins sur un périmètre étriqué du Développement Durable :

« c'est depuis 2003 que le Groupe a marqué sa sensibilité pour le développement durable, créé une direction dédiée chargée de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux du développement durable et de permettre la mutation écologique de l'entreprise, surtout en termes de réduction de CO₂, d'adoption des voitures écologiques, de transition écologique dans le parc immobilier de l'entreprise [...]. Cette Direction a porté plusieurs initiatives mais elle était somme toute assez compartimentée d'un point de vue thématique [périmètre environnemental]. Elle excluait les volets RH et sociaux de son périmètre d'action mais a joué un rôle essentiel car elle a contribué à lancer la démarche de développement durable du Groupe ».

(Int1, 50-60 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre dirigeant, ex-DPDH, DRSE, ex-directrice de directions-supports au niveau Groupe et dans les métiers ainsi que de directions régionales).

Comme le révèle l'analyse de contenu du Rapport d'Activité 2003, la permanence de la question égalitaire et l'émergence embryonnaire de la thématique de l'égalité professionnelle (« égalité », « femme ») dans la communication institutionnelle du Groupe reflétaient une stratégie de renouvellement adaptatif de la promesse organisationnelle plus que le déploiement de programmes spécifiques.

L'affirmation de la sensibilité sociale (plus que sociétale) de l'entreprise visait ainsi une légitimation de la démarche « modernisatrice » de l'entreprise auprès de l'Etat, partie prenante essentielle d'une organisation missionnaire d'obligations de service public, et des syndicats qui partagent tous deux un commun souci (ou, du moins, une rhétorique partagée) de l'Intérêt Général. Dans ce cadre, la continuité affichée entre les missions de service public de La Poste et la philosophie inspirant sa démarche RSE traduisait une volonté de marquer la continuité plus que la rupture.

A la lisière de l'obligatoire et du volontaire (Klarsfeld & Delpuech ; Bruna et al., 2013 a,b), la problématique de la RSE, dans ses volets environnementaux et écologiques (dominants) et sociaux/sociétaux (négligés), était perçue chez La Poste comme un levier d'affirmation de sa volonté de préserver son modèle social (occurrences nombreuses du terme « social »), de perpétuer ses cadrages cognitifs et organisationnels. Et cela, tout en amorçant une évolution substantielle de sa stratégie et de sa culture organisationnelle (hybridation entre cultu(re) de la performance et « éthique du Bien commun »). Dans ce cadre, la rhétorique du Développement Durable servait de compensation discursive à une démarche « modernisatrice » et « managérialiste » entamée par le Groupe depuis 2002 et bien reflétée par ses options RH (réduction significative des effectifs, mécanisation du service postal, passage d'une relation administrative fonctionnaire-usager à une relation commerciale opérateur-client). Ainsi, le lancement d'une dynamique de conscientisation environnementale et, plus tardivement, de responsabilisation sociale et sociétale manifestait une tentative de *légitimation cognitive* de l'organisation (au sens de Suchman, 1995) destinée à affirmer la continuité de ses valeurs à l'égard de l'Etat (garant de ses missions de service public) et des organisations syndicales. Et ce, car ils détenaient une partie du statut symbolique que constitue la légitimité d'une entreprise (Buisson, 2005). En outre, la revendication de la responsabilité du Groupe permettait de satisfaire à la pression sociale croissante d'une opinion publique de plus en plus soucieuse de l'impact de la « modernisation » de La Poste en termes de qualité, de continuité et d'accessibilité de ses services. Ce qui semble conforter notre QR4 selon laquelle la production de discours pro-diversité peut relever d'une démarche de *légitimation cognitive* de l'entreprise (Suchman, 1995, Barth, 2007 : 8). Et cela, bien que l'engagement *diversité* du Groupe n'eût été pour l'heure qu'embryonnaire et ne fût pas détaché d'une rhétorique générale en faveur du développement durable.

Message adressé à ses parties prenantes externes (et notamment l'Etat et l'opinion publique) et internes (syndicats, en tant que représentés réputés légitimes des salariés), la déclaration d'engagement de La Poste en faveur de la préservation de son modèle social, datant des années 2003-2005, peut se lire comme une tentative de conciliation du changement et de la tradition (Bruna, 2012a,d ; Delpuech, 2013 ; Montagut, 2013).

Le Rapport d'activité de l'année 2004 s'inscrit dans une forme de continuité dans la mesure où il se construit autour d'un équilibre entre le pôle thématique de la performance et celui du social. Cette année de transition voit à la fois la permanence de la thématique égalitaire et l'affaïssement de l'importance accordée par l'entreprise aux dimensions écologiques, antidiscriminatoires et pro-diversité (bien que les thèmes du handicap, de l'accessibilité, de l'égalité femmes-hommes et de l'intégration professionnelle des jeunes perdurent).

La question du handicap se charge d'une importance toute particulière en ce qu'elle a fait l'objet, en cette année 2004, d'un Accord de Groupe destiné à favoriser l'insertion professionnelle des salariés en situation de handicap. En ce sens, elle se détache de celle de l'accessibilité (réaménagement des bureaux de poste, relation-client).

Ce n'est que fin 2005 que l'appréhension de la problématique de la diversité marque un tournant avec la préfiguration d'une « Direction de Projet Diversité & Handicap » (DPDH) direction rattachée à la Direction Générale du Groupe dédiée à la conceptualisation et au pilotage d'une politique *diversité* spécifique à La Poste. Englobant des cadres supérieurs expérimentés dans les domaines de la communication RH, de la GRH, du management d'équipe et de la stratégie, elle allait être confiée, comme nous le verrons dans le Chapitre III, à une cadre dirigeante très expérimentée et reconnue par la communauté managériale du Groupe. Bien que l'officialisation de la naissance de la DDPH date du printemps 2006, les démarches inhérentes à sa constitution remontent à fin 2005.

2) L'émergence d'un engagement *diversité* chez La Poste (2005-2006)

a) De la *mystique de l'égalité* à la problématique de la diversité

A la jonction de logiques économiques et sociales (Cornet & Warland, 2008a), l'investissement de la problématique de la diversité par le Groupe La Poste, dans la seconde moitié des années 2000, tient à un phénomène d'anticipation de nouvelles contraintes légales et réglementaires, à une processus de satisfaction de pressions politiques et sociales et à une dynamique de prise en compte de considérations économiques.

A l'orée des années 2000, le creusement des inégalités sociales, la persistance d'un chômage de masse (touchant d'abord les jeunes des quartiers défavorisés, issus de l'immigration récente et/ou des minorités visibles) et la persistance de discriminations systémiques tant la sphère du travail que celle du logement ou des loisirs enjoignaient l'entreprise à réinvestir sa mission d'intégration sociale par le travail.

Au lendemain des émeutes urbaines de 2005, le spectacle d'une France divisée, en proie à l'ethnisation des relations sociales, au repliement communautaire et à la désespérance sociale, fragilisée par la reproduction des inégalités (*in primis* scolaires, sociales et économiques et sclérosée par les discriminations (à l'embauche, dans le déroulé de carrière, dans l'accès au logement et à la protection sociale...) allait pousser les pouvoirs publics à investir le chantier de l'égalité (Le Goaziou & Mucchielli, 2006; Mauger, 2006 ; Draï & Mattéi, 2006).

Pointées du doigt pour leur désinvestissement social et sociétal, les entreprises étaient appelées à (re)devenir des espaces privilégiés où se joue, par l'économique, une partie du rituel républicain d'intégration. Et cela, en tant qu'instances privilégiées de socialisation secondaire (Sainsaulieu, 1977 ; Dubar, 1991, 2001 ; Osty et *al.*, 2007). Comme nous l'avons vu dans le Chapitre II de la Première Partie, l'importation adaptative de la notion et de la problématique de la diversité dans le contexte institutionnel et culturel hexagonal tient à un phénomène croisé de durcissement des contraintes légales et réglementaires autour de la lutte contre les discriminations et de la réalisation du principe de l'égalité de traitement et d'appropriation stratégique de la thématique de la diversité de la part de *pionniers-entrepreneurs*.

Rassemblés autour d'associations et think-tanks patronaux et professionnels (ANDRH, Institut Montaigne, MS Entreprendre pour la Cité), les *pionniers*, entrepreneurs, dirigeants et DRH de grandes entreprises, consultants et experts RH de leur étant, ont contribué à la « managérialisation de la loi » (Edelman et *al.*, 2001) ainsi qu'à la transposition organisationnelle de la « question de la diversité », en contribuant à forger et à disséminer, selon une dynamique d'*isomorphisme normatif* (DiMaggio & Powell, 1983), un paradigme (discursif et normatif) en matière de diversité. Dans ce cadre, le lancement de la *Charte de la Diversité* en 2004 puis la création en 2008 du *Label Diversité* à l'initiative de l'A.N.D.R.H.¹⁹ allaient signifier l'investissement par de grandes organisations (au premier chef desquelles des entreprises remplissant des missions de service public) de la problématique de la diversité (Bruna, 2011 ; Djabi, 2011 ; Djabi & Savignac, 2012 ; Peretti, 2012).

Comme nous l'avons indiqué, les années 2005/2006 marquent un tournant, en concomitance avec un contexte institutionnel, politique et social remettant la thématique de la non-discrimination et de l'égalité des chances au cœur de l'agenda politique et de l'attention médiatique.

¹⁹ Sur la création du *Label Diversité* se référer aux travaux menés par l'ANDRH, sous la houlette de Pascal Bernard, Vice-Président National chargé de l'égalité professionnelle et de la diversité. <http://www.andrh.fr/>

En outre, l'internationalisation des entreprises et la mondialisation des enjeux ont favorisé une circulation des informations et des bonnes pratiques, ce qui allait faciliter l'importation adaptative du paradigme de la diversité. Dans ce cadre, l'importation adaptative de la notion et du paradigme américain de la diversité, dans ses volets axiologiques, discursifs, programmatiques et procéduraux, a bénéficié de l'investissement stratégique, mêlant *logique d'intérêt* et *logique de solidarité*, de *pionniers*, au nombre desquels plusieurs membres du corps dirigeant et managérial de La Poste.

Organisation patrimoniale marquée par le sceau de l'Institution mais traversée par le changement, La Poste s'est trouvée en première ligne dans la quête de ré-consécration de l'entreprise comme agent d'intégration socioprofessionnelle et levier de cohésion sociale. Entreprise en réseaux (Delpuech, 2013) et organisation de réseau, elle bénéficiait d'un enracinement socio-historique et d'un maillage territorial diffus faisant d'elle l'une des organisations les plus connues et reconnues au plan hexagonal. Et cela, bien que son image de marque ait été écornée, auprès d'une partie de l'opinion publique, par les conflits politiques et les conflictualités sociales internes induites par des vagues « modernisatrices » incessantes. Comme le souligne son PDG Jean-Claude Bailly, La Poste était d'autant plus tenue à un *devoir d'exemplarité* (en tant qu'entreprise publique soumise à quatre missions de service public) et à une *exigence de modernité* (en tant qu'entreprise soumise à une mutation de son positionnement et de ses missions stratégiques). Forte d'une culture organisationnelle façonnée par la *promesse républicaine* et la *mystique de l'égalité*, La Poste a d'autant mieux investi la « question de la diversité », au tournant des années 2005/2006, qu'elle se plaçait à la jonction du commandement républicain de l'égalité et d'un souci de légitimation de l'entreprise (Bruna, 2012a). En outre, elle se configurait comme un prolongement de la démarche de D.D. initiée dès 2003.

Se plaçant sous le signe de l'égalité (plutôt que de la recherche de performance), la formulation de l'engagement *diversité* de La Poste, entre fin 2005 et mi-2006, se voulait une tentative de conformation aux attentes culturelles des principales parties prenantes de l'organisation (recherche *légitimité cognitive* au sens de Suchman, 1995) :

- les salariés et les partenaires sociaux, perçus comme réfractaires à la « modernisation » de l'entreprise et particulièrement attachés à son modèle social et à l'« éthique du Bien commun » (Chanlat, 2003a,b) inhérente à la « culture de service public »,
- l'Etat et les pouvoirs publics (dont la dénomination apparaît au milieu des années 2000, afin de signifier la pluralité d'acteurs étatiques concernés – des Ministères aux

Agences publiques passant par les collectivités locales) appréhendés à la fois comme les garants de l'Intérêt Général, comme des promoteurs critiques de la démarche de « modernisation » de l'entreprise et comme des soutiens implicites de la démarche de développement durable du Groupe.

L'expression d'un engagement *diversité* de La Poste cherchait, en outre, à ressouder une entreprise traversée par le changement, fragilisée dans ses certitudes (positionnelles, mais aussi vocationnelles et identitaires), appelée à se transformer sans se trahir, à se transformer sans se dédire.

A l'heure où une crise identitaire traversait une organisation touchée par une vague « modernisatrice », aussi efficace économiquement que déstabilisante socialement, la proclamation de l'engagement pro-diversité du Groupe se voulait la première pierre discursive d'une politique *diversité*, articulant dimensions narratives, normatives et praxistiques. Cela faisant, elle visait à contribuer à une *légitimation cognitive* de l'organisation. Ce qui semble conforter notre QR3 ainsi qu'apporter des éléments tangibles en faveur de notre QR1, qui postulait l'articulation dans une politique *transformative* de diversité d'éléments discursifs (tendus vers une *légitimation cognitive* de l'organisation), de volets normatifs, programmatiques et procéduraux (orientés vers la *légitimation morale* de l'entreprise) et de dimensions pratiques (poursuivant une *légitimation pragmatique* de la firme).

S'inscrivant dans une démarche de responsabilisation sociale de l'entreprise, la revendication d'un engagement pro-diversité remonte chez La Poste à la seconde moitié des années 2000. Dès 2005, le Groupe figure au sein de l'aréopage assez jalousement fermé d'entreprises ayant investi, de manière engageante la problématique de la *diversité*, suite à un engagement ferme de son Président Directeur Général et à la proclamation d'un « devoir d'exemplarité » :

« Le Président est à l'initiative de l'engagement de La Poste pour la diversité. [...] Il a été très clair et très ferme à ce sujet : c'était une priorité, une priorité politique et une priorité d'image. [...] La Poste se devait d'être exemplaire, de faire connaître son engagement en interne et en externe [et d'associer] les promesses à l'action ».

(Int6, 40-50 ans, +20 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE)

Or, l'argumentaire justificatif (et par forcément motivationnel) de l'engagement *diversité* du Groupe faisant appel tant à des logiques inspiratrices de matrice sociale qu'économique :

« Pour le Groupe, engager une démarche de priorité était un enjeu essentiel, une priorité stratégique et une exigence de modernité. [...] L'entreprise, par son positionnement particulier dans la sphère des entreprises françaises, son histoire, ses valeurs, ses missions de service public, sa notoriété, [...] était

tenue à une exigence d'exemplarité. [...] Il s'agissait aussi de montrer que La Poste tenait son rang de grande entreprise de service public. [...] Cela poussait à exprimer clairement nos ambitions puis à définir très précisément notre plan stratégique et notre plan d'action, en concertation avec les organisations syndicales, car la diversité c'est un défi d'entreprise qui doit être relevé avec les salariés, collectivement ».

(Int1, 50-65 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre dirigeant, ex-DPDH, DRSE, ex-directrice de directions-soutiens au niveau Groupe et dans les métiers ainsi que de directions régionales).

Comme nous l'avons vu, l'engagement *diversité* de La Poste a été médié par le prisme de l'égalité. La *question de l'égalité* y apparaissait comme une évidence éthique et une nécessité stratégique.

En tant qu'entreprise publique marquée par le sceau de l'Institution, La Poste avait baigné, depuis le milieu du XIX^{ème} siècle et, plus encore, depuis la Libération, dans une culture de service public. De par son histoire, son implantation territoriale diffuse, la diversité de ses usagers et sa culture de service public, La Poste affichait de fait une sensibilité et une appétence particulières à l'égard de la problématique de la *diversité*.

Grâce à un maillage territorial exceptionnel (17000 points de contacts de l'Enseigne La Poste à l'heure actuelle accueillant annuellement 45 millions de clients particuliers et 3,5 millions de clients entreprises)²⁰, La Poste a, néanmoins, « assuré l'égalité de traitement des usagers partout en France, le respect du secret privé, participé à l'aménagement du territoire ainsi qu'aux missions de défense et de sécurité de l'État » (Le Roux, 2002 : 8). L'adéquation au principe de la *continuité du service public* était ainsi gage d'une égalité de traitement effective entre tous les usagers. Plus encore, La Poste a non seulement couvert l'ensemble du territoire national assurant une accessibilité (quasi)universel de des services postaux, mais a contribué à son aménagement et à l'implantation de services publics même dans les zones les plus déshéritées, géographiquement et/ou socialement.

Symbole de la République et levier de cohésion sociale, le développement des services postaux a contribué au désenclavement géographique et à la modernisation économique de la France, notamment rurale. A la fois administration (puis entreprise) publique et employeur public, La Poste a contribué l'unification culturelle, linguistique, sociale et politique de la Nation, stimulant les échanges (épistolaires privés et économiques, culturels et commerciaux), favorisant la mobilité (notamment au travers de la politique de recrutement par concours national) et l'adhésion au projet politique républicain.

²⁰ On renvoie au portail officiel du Groupe La Poste : www.laposte.fr ainsi qu'à la Plateforme française d'ouverture des données publiques (Open Data) : <http://www.data.gouv.fr/Producteurs/La-Poste> (Dernière consultation des sites le 30 mars 2013).

Ainsi La Poste était-elle appelée à refléter la diversité de la population française par un mécanisme de recrutement aveugle aux différences et à assurer l'unité de traitement au moyen d'une rationalisation, d'une codification et d'une standardisation des pratiques.

Bien qu'elle ait constitué un terreau favorable à l'investissement de la thématique de la diversité, la culture de l'organisation a retardé la traduction organisationnelle et la translation managériale des engagements *diversité* de l'entreprise, en cultivant le « mythe de l'antériorité » et la légende de « l'exemplarité relative » de La Poste :

« Avant qu'on entamait notre politique de diversité, beaucoup de postiers, et même de cadres et cadres supérieurs, avaient l'impression que La Poste était relativement exemplaire en matière d'égalité et de non-discrimination [...]. C'est comme si sa culture d'entreprise, sa culture publique, sa culture du service public, l'avait protégée, l'avait préservée des discriminations. [...] C'est comme si nous avions été comme immunisés de ces problèmes par nos valeurs d'entreprise. [Et cela a été une lourde tâche que de déconstruire cette croyance...], de démontrer que les valeurs ne suffisent pas à réaliser l'égalité, notamment entre les femmes et les hommes, [à assurer l'égalité de traitement et des chances aux...] personnes issues des minorités visibles, et invisibles d'ailleurs, aux personnes handicapées [...] ».

(Int6, 40-50 ans, +20 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE).

La mythisation du passé tend à passer sous silence les failles inhérentes au système de recrutement par concours. La mise en place d'un mode de sélection jugé neutre et égalitaire, puisque reposant sur la mécanique bureaucratique – impersonnelle, anonymisée et standardisée - du concours) devait servir de garant à la sincérité et à l'objectivité du recrutement postal. Le principe républicain de « l'indifférence aux différences » devait, ainsi, garantir une sélection des candidats sur leurs seules compétences objectives, leur probité morale et leur sens de l'intérêt général, sans considération aucune de leur profil sociologique (à l'exception des diplômes requis pour se présenter aux épreuves et de l'obligation de nationalité). Or, le système de concours ne permettrait qu'une maîtrise effective, mais partielle, des phénomènes discrétionnaires et des pratiques discriminatoires à l'embauche. Elle n'assurait nullement l'accomplissement d'une gestion de carrière authentiquement méritocratique.

« Tout n'était certes pas parfait mais les concours de la fonction publique postale attiraient des candidatures des quatre coins de l'Hexagone et même des territoires d'outre-mer. [...] La Poste arrivait à recruter dans les fonctions opérationnelles et dans son cœur de métier - l'acheminement et la distribution de courrier et les bureaux de poste -, des postiers [de nationale française] de tout âge et de toute origine. [...] Dans les recrutements de La Poste nombreux étaient les ruraux et les ultra-marins qui, après avoir réussi le concours, arrivaient à Paris et dans les grades villes de province. D'ailleurs La Poste a fait partie des toutes premières entreprises à se doter d'une cellule spécialisée pour les ultra-marins [...] ».

(Int5, 50-60 ans, 30-40 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-DPDH, DDEC, ex RRRH et négociatrice sociale au siège et en région parisienne).

Entreprise sensible à l'égalité sans être exemplaire dans ses pratiques, l'opérateur historique marquait, au nom de son enracinement à la culture de service public, un attachement fort à la méritocratie républicaine sans formaliser son engagement ni se donner, jusqu'au milieu des années 2000, les moyens de prévenir les discriminations et d'assurer l'égalité des chances.

« On avait déjà une approche assez volontariste sur le sujet depuis de nombreuses années. La Poste a toujours été diverse dans son recrutement, c'est le plafond de verre qui posait problème. On a toujours cherché à recruter des personnes issue des quartiers, ne fusse que pour assurer une bonne entente dans les quartiers et éviter les problèmes.

Il y avait une pratique vertueuse avec moins de discriminations [qu'ailleurs] d'une part pour répondre au besoin d'être proches des usagers et d'autre part parce que ça touche à l'esprit du service public [...] Par contre, le plafond de verre sévissait au niveau des promotions et du déroulé de carrière. Notamment pour les femmes pour lesquelles il était difficile de progresser jusqu'aux fonctions de cadre, de directeur d'établissement et encore plus de responsable de centre financier et de cadre supérieur. Le plafond de verre jouait aussi au niveau de la promotion [hiérarchique] des minorités visibles et des personnes issues de l'immigration. La Poste était très diversifiée à la base mais très homogène au sommet [...] ».

(Int15, 50-60 ans, 30-40 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, D.D.R. depuis 2008, ex directrice d'établissements postaux ayant exercé des fonctions opérationnelles en région).

Régie par le triple mécanisme de l'ancienneté, de la progression intra-catégorielle par évaluation hiérarchique et du concours interne pour le franchissement des grades hiérarchiques, la progression de carrière était, certes, censée échapper à tout favoritisme. Le caractère quasi-infranchissable du plafond de verre pour les postières et les personnes issues des minorités visibles révélaient la persistance d'une discrimination indirecte et systémique faisant offense à la progression méritocratique des collaborateurs. Si La Poste semblait échapper, par le biais du concours, au phénomène de la discrimination systémique à l'embauche (forte diversité d'origines sociales, géographiques, religieuses, de genre et d'âge des postiers), la stratification sociale observable au sein du Groupe laissait entrevoir, à l'aube du XXI^{ème} siècle, un certain cloisonnement de l'espace des possibles des collaborateurs.

De surcroît, la prégnance du plafond de verre (à l'encontre des postières et des salarié(e)s issus des minorités visibles) traduisait la faible opérativité d'un modèle de management qui, en dépit d'une égalité des chances à l'entrée (impersonnalité de la procédure du concours), ne parvenait pas à freiner la reproduction des inégalités dans le cheminement de carrière. Une vision mythifiée du concours comme garantie d'égalité des chances à l'embauche » et l'apologue de « l'indifférence aux différences » dans le recrutement et le management public avaient tendance à occulter la réalité du phénomène discriminatoire au sein de La Poste.

En dépit d'une culture d'entreprise (au sens de Bernoux, 1985 ; Thévenet, 2003 ; Godelier, 2006 ; Cuche, 2010 [1994]) reposant sur la mystique de l'égalité et le mythe de la méritocratie républicaine (système de concours), La Poste n'apparaissait pas immunisée face au phénomène du *plafond de verre*, symptomatique d'une raréfaction progressive des femmes au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie. Traduisant le déploiement de logiques discriminantes, souvent de matrice involontaire et systémique, le syndrome du *plancher cohésif* fait ainsi offense à l'avancement méritocratique des collaboratrices au grand damne de l'égalité républicaine (Maruani, 2003). Le confinement des acteurs issus de la diversité (de genre, d'âge, de condition physique ou d'origines) dans les strates inférieures de La Poste demeurait manifeste et cela malgré une sensibilité affichée de la Direction à l'égard de la problématique antidiscriminatoire. Ce qui rendait nécessaire la mise en place d'une politique *ad hoc* destinée à réinstaurer l'égalité des chances dans le recrutement comme dans le déroulé de carrière. De surcroît, l'inaccessibilité d'une partie des bureaux et points contacts de La Poste aux personnes handicapées et mal voyantes mettait à mal la mission de service public et l'obligation d'accessibilité universelle incombant à l'opérateur public historique.

Néanmoins, la tendance à mythifier le passé, inhérente à toute organisation en changement, explique en partie le mélange entre adhésion cognitive et opérationnalisation concrète du principe d'égalité. La mythification d'un passé glorieux d'« *entreprise publique entièrement au service des citoyens, où il n'y avait pas besoin de politique de diversité parce que, déjà on était déjà tous égaux, et on ne courait pas derrière la rentabilité [ce] qui nous devoie de notre mission* » (Int12) n'est pas sans refléter une résistance à l'égard des changements organisationnels profonds ayant chamboulé l'architecture et le projet de l'entreprise au cours de la dernière décennie. L'opposition à l'égard du *managérialisme* (Chanlat, 2003) se fait méfiance à l'égard de la sincérité d'engagements pro-diversité

« [ils paraissent occulter les] vrais enjeux de lutte, les vrais enjeux de résistance et de combat [...] : Et pourtant, je suis un fervent partisan de la diversité que je fais tout mon possible pour la promouvoir, à mon niveau, mais je dois dire que le risque d'instrumentalisation, d'occultation – comme vous le dites en termes savants – des problèmes fondamentaux de La Poste, et l'entreprise de démolition de notre modèle social – tendent à être occultés par le discours sur la diversité ».

(Int49, cadre postal retraité, +60 ans, 40 ans d'ancienneté, *coopérateur volontaire* de la politique diversité).

L'opposition au *managérialisme* (Chanlat, 2000, 2003) semble expliquer, pour part, la réticence de partenaires sociaux²¹ à l'égard d'un engagement perçu comme superficiel et esthétique. Et car, car la philosophie de la diversité y était perçue comme congruente avec l'idéologie libérale et individualiste sous-jacente aux projets de modernisations des services publics à l'œuvre depuis le début des années 1990²².

La *question de l'égalité* s'est ainsi révélée comme un sujet relativement consensuel, bien que secondaire dans les négociations, en ce qu'elle permettait de concilier le registre du volontarisme et celui de la contrainte (Klarsfeld & Delpuech, 2008 ; Bruna et al., 2012, 2013a,b), la logique de l'économie et celle du social, le mouvement de modernisation et le désir de perpétuation. Malgré le relatif consensus idéologique entourant la problématique de la diversité, les organisations syndicales se sont, néanmoins, montrées, à La Poste comme ailleurs (Bereni, 2009), rétives à la notion de diversité (perçue comme renvoyant à des préceptes individualistes et néolibéraux d'inspiration américaine) et en retrait de la politique (de sa conception à son pilotage jusqu'à son évaluatives). Leur investissement a été relativement limité et s'est cantonné à la négociation d'accords d'entreprise.

²¹ Comme on le sait, le taux de syndicalisation français est l'un des plus faibles d'Europe et des pays de l'OCDE. Il tend à se stabiliser, depuis une quinzaine d'années, aux alentours de 8,2% de la population active, avec de fortes disparités selon le secteur d'activité, le statut des salariés (précaires vs statutaires, contractuels de droit privé vs fonctionnaires, détenteurs de CDI ou de CDD...) et le type d'organisation. Ainsi, il atteignait, selon la dernière étude de la DARES (2008), 15,2% des fonctionnaires (les trois fonctions publiques – Etat, Collectivités territoriales et Hôpitaux publics- confondues), 14,7% des salariés d'entreprises publiques et de la Sécurité Sociale contre 5% des salariés du secteur privé.

Si l'on suit Andolfatto & Labbé (2007), les modifications statutaires imposées à l'opérateur public des PTT, sa scission en deux entités séparés, La Poste et France Télécom, la fin du recrutement par concours aux PTT, la privatisation de France-Télécom et la transformation de La Poste en une société anonyme au capital entièrement détenu par l'Etat ont entretenu un climat de tension, voire de défiance managériale, ayant poussé à un mouvement contra-cyclique de re-syndicalisation. Ce phénomène est, selon Andolfatto & Labbé (2007 : 173), particulièrement marquant à La Poste et à France Télécom dont le taux de syndicalisation au milieu des années 2000 avoisinait les 41 % contre 29% en 1993. Il faut, néanmoins, relativiser ces données à l'aune du fort taux de syndicalisation des retraités dans le secteur des postes et télécommunications. Ainsi, en retranchant la part des retraités, le taux de syndicalisation de La Poste et de France Télécom avoisinerait plutôt 35% de l'effectif en 2003 et 30% à l'heure actuelle (la baisse relative de syndicalisation récemment constatée étant due au remplacement progressif des fonctionnaires partant en retraite par des salariés de droit privé ayant une plus faible propension à se syndiquer).

²² Or, comme nous l'avons vu dans le Chapitre II de la Partie I, la problématique de la diversité embrasse certes une conception individualiste de l'égalité des chances (conception rawlsienne), elle ne cherche pas moins à contrer les phénomènes de discrimination systémique (recrutement, formation, gestion de carrière) et à satisfaire aux enjeux de l'égalité réelle au sein des collectifs (management de la diversité, relations entre collègues et avec l'encadrement...).

Ce qui n'est pas sans renvoyer à la fois aux fondements idéologique du syndicalisme français (« culture du conflit » vs « culture de la négociation »). Comme on le verra, l'essentiel des revendications des organisations syndicales a d'ailleurs porté sur une demande de rattrapage de salaires et une homogénéisation des droits entre les postiers fonctionnaires et les salariés de droit privé, la lutte contre la précarisation des statuts (inflation de CDD et contrats courts notamment dans les centres de tri) et la prévention des discriminations syndicales :

« les organisations syndicales postales militent pour recréer les cohésions et les solidarités internes qui font actuellement défaut à l'entreprise. Il faut être capable de ressusciter le collectif, [de] bomber et orienter les énergies, [...pour résoudre] la crise du sens, de confiance et de morale qui affecte des acteurs économiques en général [et touche de manière particulière...] La Poste à cause des évolutions successives de son statut depuis 15 ans, la managérialisation [de ses pratiques] et [le...] changement du paradigme »

(Int12, 55-65 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, D.D.R., cadre supérieur, ancien dirigeant syndical et ex-administrateur salarié de La Poste).

Si l'*enthousiasme républicain* inhérent à la culture organisationnelle de La Poste a pu jeter un *voile d'ignorance* sur la gravité des discriminations systémique qui sévissaient au sein de l'entreprise (notamment dans le cheminement de carrière), il ne demeure pas moins que la prégnance de l'égalitarisme républicain dans la culture postale a favorisé la légitimation (auprès des parties prenantes internes et externes) du discours pro-diversité. Et ce, car il en réduisait la charge critique.

« Face à la crise du sens, de cohésion et d'unité qui brouille l'entreprise » (Int12), l'investissement de la thématique de la diversité constituait un vecteur de perpétuation de l'identité organisationnelle, par son double enracinement dans une « éthique de Bien commun » (Chanlat, 2003a,b) et dans une démarche de responsabilisation de l'entreprise.

Dans une époque marquant les débuts d'une mue profonde de l'organisation touchant tant à son statut qu'à son positionnement, à son patrimoine normatif et processuel (*in primis* ses modalités de recrutement et management d'équipes) qu'à ses objectifs de long terme (rentabilité), l'affirmation du souci égalitaire de l'entreprise venait ainsi signer (au moins discrusivement) une fidélité aux valeurs fondatrices de sa culture d'entreprise. Et cela bien avant la proclamation et la formalisation de l'engagement *diversité* de La Poste au tournant de l'année 2006 (signature de la *Charte de la Diversité* ; inscription d'un objectif de la promotion de la diversité dans le plan stratégique *Performance et Confiance* - 2008-2012-) et le lancement d'une politique pro-diversité à l'échelle de l'entreprise (création d'une direction

spécialisée chargée de concevoir, promouvoir et mettre en œuvre un programme d'action national pro-diversité).

Allant de pair avec une conscientisation des enjeux de la Responsabilité sociale de l'entreprise et l'investissement de la problématique du développement durable (création d'une Direction du Développement Durable du Groupe en 2003), la revendication de la sensibilité égalitaire de La Poste s'est configurée comme un levier de conciliation des défis de la modernisation et de la culture organisationnelle.

Appelée à résoudre l'injonction contradictoire de « *changer tout en restant fidèle à ses valeurs, à son modèle social, à sa culture* » (Int3), La Poste était invitée, à l'orée des années 2000 (et plus encore depuis la Loi de dérégulation postale de 2005) à revoir son positionnement stratégique, à moderniser son image de marque (tout en rentabilisant son capital-confiance et son capital-crédibilité), à repenser son modèle de développement (sans déstabiliser son système social).

Organisation patrimoniale enjointe à changer, elle percevait dans l'investissement discursif de la thématique de l'égalité un vecteur de conciliation sociale de l'organisation et un levier de *légitimation cognitive* (Suchman, 1995 ; Barth, 2007a ; Bruna, 2012).

Comme nous l'avons décrit dans la Première Partie, le transfert adaptatif de la problématique états-unienne de la diversité, au travers de la médiation de *pionniers* issus de la sphère entrepreneuriale, allait passer par une exploitation stratégique de cette nouvelle « question sociale » désormais présentée sous le prisme « volontariste » et dé-contrainant de la diversité. Il allait se conjuguer avec une dynamique de « managérialisation » du cadrage législatif et réglementaire et de normalisation professionnelle. La problématique de la diversité allait faire l'objet d'une déclinaison organisationnelle sensible au contexte et à la culture de l'organisation.

Traduisant un phénomène d'importation adaptative et de transposition organisationnelle de notions, de paradigmes et contraintes exogènes « managérialisés », l'appréhension de la problématique de la diversité au sein du Groupe La Poste, au milieu des années 2000, a été filtrée par sa culture organisationnelle. En tant que « capital de traditions et de valeurs propres à l'organisation », la culture d'entreprise renvoie à l'empilement, à la juxtaposition et à la combinaison de règles, normes et pratiques de nature, d'époques et d'inspirations différentes, voire même antagonistes (Chevallier, 1994 : 241).

Jouant un rôle-clé dans les processus de régulation sociale, la culture organisationnelle s'avère irréductible à « *un bloc monolithique et stable, dont les divers éléments formeraient un tout cohérent* » (Chevallier, 1994 : 241). Contextuellement située, elle constitue la matrice identitaire des organisations (Schein, 1995 ; Bernoux, 1985 ; Thévenet, 2003 ; Godelier, 2006 ; Cuche, 2010 [1994]). Elle ne constitue pas moins un des facteurs essentiels de facilitation ou de freinage de l'adoption collective de la nouveauté.

Or, la culture de service public chère à La Poste constitue la matrice identitaire car « elle renvoie au « *principe d'action à partir duquel [l'entreprise...] s'est constituée* [création institutionnelle d'une entité administrative postale]; *ses conditions d'implantation dans l'espace social* [accessibilité universelle pour les usagers et recrutement méritocratique par concours]; *les finalités et les objectifs qui lui sont assignés ou qu'elle-même définit* [réalisation de missions de service public]; *la division du travail en son sein* [fonctionnement bureaucratique renfonçant l'adhérence de la personnalité organisationnelle et dés-incitant à la réflexivité organisationnelle] *et la hiérarchie de pouvoir qu'elle consacre* [autorité bureaucratique-rationnelle]; *le type de leadership qu'elle tend à faire prévaloir* [leadership bureaucratique]; *les manières de faire mais aussi les règles et les normes qu'elle impose à ses membres* » (Chevallier, 1994 : 241).

Trait identitaire et maillon indispensable à sa cohésion, la culture de service public chère à La Poste s'est configurée comme un amortisseur culturel ayant facilité l'engagement discursif des dirigeants en faveur de la diversité. Elle en a facilité l'acceptation par les principales parties prenantes de l'entreprise parce qu'elle en favorisait l'identification organisationnelle. Définie comme la dynamique sociale par laquelle un acteur substitue les objectifs de l'organisation à ses buts personnels et, par de là même, fait évoluer ses propres critères de décision, l'identification cherche à façonner pour chaque collaborateur une "personnalité organisationnelle" distincte de sa personnalité individuelle, en adéquation avec la culture, les valeurs et les objectifs de l'organisation. Cela faisant, elle impose à l'individu son système de valeurs, en réduit la marge de liberté, la capacité critique et la réflexivité et s'assure de la conformité spontanée de ses pratiques à la ligne stratégique de l'organisation. Ces processus participent à forger l'identité sociale professionnelle des acteurs, interférant tant sur l'identité pour soi des acteurs que sur leur identité pour les autres (au sens de Dubar, 2001) ; ils alimentent leur identification organisationnelle et favorisent la conformation de leurs comportements au patrimoine culturel et normatif dominant dans leur entreprise.

De par son attachement à une *mystique de l'égalité républicaine*, la culture historique de La Poste a stimulé l'intelligibilité d'un projet d'entreprise (reconnaitre et promouvoir la diversité) qui sonnait comme un renouvellement de la *promesse d'égalité* se plaçant au fondement du pacte organisationnel. Ainsi, comme le relève à juste titre Delpuech (2013 : 105), l'investissement de la thématique du Développement Durable puis, dans une perspective de transversalité et de globalité, du Développement Responsable a contribué à une revitalisation, à un prolongement et/ou à une extension des notions d'intérêt général héritées du service public. Et cela, du fait d'une « *présence étatique qui arbitre les intérêts sociétaux [...] l'État demeurant au travers des contrats de service public un acteur majeur [et des...] représentations cognitives et culturelles des acteurs centrées sur des valeurs rattachées au concept de [Service Public...], qui cimentent l'identité de ces entreprises* ». Dans ce cadre, souligne Delpuech (2012, 2013), l'enracinement de La Poste dans une culture de service public a facilité l'intelligibilité des enjeux de développement durable, puis de gestion de la diversité et, *in fine*, de développement responsable de la part des principales parties prenantes. Ainsi, la continuité des valeurs de DD/RSE à l'égard des principes fondateurs du service public (traitement égalitaire, continuité du service et continuité des engagements), accessibilité universelle) et l'adhésion des parties prenantes postales internes (direction, corps managériaux, organisations représentatives du personnel, postiers) à une « éthique du Bien Commun » (Chanlat, 2003) ont constitué des facilitateurs de l'engagement *diversité* de La Poste. En outre, les valeurs promues par le discours *diversité* s'avéraient congruentes aux missions de service public incombant à l'entreprise, notamment en termes d'accessibilité bancaire (y compris pour les plus démunis et éloignés des circuits économiques traditionnels), d'accès universel du service postal (pour tous les publics, y compris les personnes en situation de handicap et dans les zones géographiques les plus éloignées) et de continuité du service public (maillage territorial de La Poste comme vecteur d'enracinement des services publics sur l'ensemble du territoire et outil de cohésion sociale). De plus, comme l'a démontré Delpuech (2012, 2013), l'engagement *diversité* des organisations missionnaires de service public trouvait un écho favorable auprès de l'Etat (voir aussi Sénac, 2012 a,b)²³.

²³ Ce soutien discret de l'Etat envers l'engagement *diversité* des grandes entreprises remplissant des missions de service public est manifesté par le soutien apporté à des initiatives patronales tels *La Charte de la Diversité* et, plus tard, le *Label Diversité*, la constitution de l'égalité des chances à Grande Cause Nationale en 2006 (mise en place de nombreux dispositifs par/pour/avec les entreprises ; présentation médiatique et promotion de la *Charte* de la part des pouvoirs publics) ou le lancement de projets nationaux comme le *Train pour l'Emploi et l'Egalité des Chances* (en 2008).

Néanmoins, là où la continuité axiologique entre « éthique du Bien Commun » (Chanlat, 2003a, b) et rhétorique de la diversité en a facilité l'intelligibilité et l'appropriation discursive au sein de La Poste, elle n'a pas moins induit un retardement dans l'investissement des piliers normatifs et praxistiques inhérents à toute politique *diversité*. Ainsi, souligne un interviewé :

« beaucoup de nos collègues avaient l'impression que notre culture de service public nous protégeait [...] qu'elle garantissait notre conformité au droit, parce que nous adhérons aux valeurs d'Etat [...] mais cela est beaucoup plus compliqué, on peut adhérer à des valeurs mais ne pas agir en conséquence. [...] Dans ce cadre] avoir l'impression d'être plutôt bons – et ce n'était pas faux car il y a depuis toujours une grande diversité chez La Poste, beaucoup de recrutements chez les Domatiens et aux quatre coins de la France, beaucoup de diversité à la base mais [notre défi était de...] faire en sorte de retrouver cette diversité aussi au sommet -. Cette impression d'être plutôt bons d'un certain côté nous bloquait à agir, c'était une sorte de bonne conscience qui retardait [la mise en place...] d'une politique de diversité, avec des objectifs stratégiques, un plan d'action, des outils adaptés et des outils de suivi et évaluation ».

(Int5, 50-60 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-DPDH, DDEC, ex RRH et négociatrice sociale au siège et en région parisienne).

Si l'adhésion « *toute naturelle* » de La Poste (Int27) aux valeurs de la diversité a pu retarder la structuration de la politique (ce que témoigne une signature, somme toute, tardive de la *Charte*, ratifiée par l'entreprise seulement en 2006), elle ne s'est pas moins intégrée dans un terreau particulièrement favorable. L'obtention par La Poste fin 2006/début 2007 du Label *Egalité* (remise officielle le 8 mars 2007)²⁴ donne à voir l'articulation, latente et parfois embryonnaire, entre dimension discursive, opérationnalisation normative et déclinaison praxistique d'un engagement *diversité* :

« Notre politique de diversité a dû assez vite dépasser le niveau du discours et de l'engagement pour s'incarner dans la pratique quotidienne des postiers et avant même dans des plans d'action et des programmes. [...] Sans le soutien du Président, jamais nous n'aurions pu, dans une entreprise si grande, si complexe et en si peu de temps, atteindre des objectifs ambitieux et lancer une dynamique de large ampleur en faveur de la diversité, de l'égalité des chances, de la responsabilité sociale. [...] Jean-Claude Bailly a supporté nos démarches, exprimé très clairement, très officiellement, son soutien aux actions de la DPDH, rendu public l'ambition de La Poste et ses objectifs et [...] rendu régulièrement des arbitrages en notre faveur ».

(Int5, 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-DPDH, DDEC., ex RRH et négociatrice sociale)

²⁴ Remis par l'AFNOR, sous l'égide de l'Etat, le Label *Egalité* vise à rendre compte et attester des pratiques d'une entreprise en faveur de l'égalité femmes-hommes, dans la sphère professionnelle, de la prévention des discriminations sexistes et de promotion de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Ancêtre du Label *Diversité*, il s'en distingue à la fois par le périmètre et les modalités de certification (sources déclaratives pour le premier, sources déclaratives et de diagnostic pour le second).

S'inscrivant dans une perspective de prévention des discriminations (notamment systémiques) et de promotion de l'égalité, la formulation encore embryonnaire de l'engagement *diversité* de La Poste, au tournant des années 2005/2006, a cherché à conjuguer un *souci égalitaire*, conforme à la *mystique républicaine de l'égalité*, et une *démarche d'équité*, d'inspiration rawlsienne (Rawls, 1987 ; Marguain, 2002) cherchant à restaurer les conditions de l'égalité aux travers d'actions correctives temporaires.

Le rapport d'activité 2005 rend compte d'un réinvestissement des thématiques égalitaires qui anticipe la décision stratégique de 2006 d'officialiser l'engagement *diversité* de l'entreprise à la fois au travers de gestes symboliques et de la création de la « Direction de Projet Diversité & Handicap (DPDH), rattachée auprès de la Direction Générale du Groupe. Si la thématique environnementale reste dominante par rapport aux dimensions sociétales, l'implication sociale du Groupe fait l'objet d'une revendication renforcée en cette année charnière de vote de la Loi sur la dérégulation postale facilitant l'ouverture du secteur à la concurrence. L'année 2005 est marquée, en outre, par la signature par La Poste et les partenaires sociaux d'un accord social portant sur l'égalité professionnelle.

Ainsi la culture d'organisation de La Poste a-t-elle constitué un facilitateur d'engagement, un accélérateur d'adhésion cognitive et d'acceptation discursive de la rhétorique de la diversité.

b) L'affirmation d'un engagement *diversité* et la formulation d'une politique de diversité

Comme nous l'avons vu, la politique *diversité* a été confiée, en ce qui concerne son portage, à une Direction *ad hoc* (DPDP) rattachée à la Direction Générale, à la fois distincte de la Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales (DRHRS) et de la Direction du Développement Durable (DDD). Elle allait poursuivre, entre fin 2005/début 2006 et fin 2011 :

- 1) un renouveau du regard porté sur la diversité au sein du Groupe et une élaboration croissante de discours pro-diversité disséminés tant dans la communication institutionnelle de l'entreprise (rapports d'activité, rapports de DD/RSE, sites web), que dans ses campagnes de sensibilisation et dans les formations dispensées à ses managers (dimension discursive à forte dimension axiologique de la *diversity policy* ; recherche de *légitimation cognitive*; perspective d'égalité abstraite),
- 2) une évolution des règles au sens reynaudien du terme (Reynaud, 1997), des programmes et des procédures de GRH et de management afin de les mettre en

conformité avec l'*esprit du droit* (tel qu'il allait être interprété et « managérialisé » par la DPDH en lien avec la DRHRS) et avec des *normes* de management de la diversité définies par isomorphisme professionnel (DiMaggio & Powell, 1983). Cette opérationnalisation de l'engagement *diversité* du Groupe poursuivait une « neutralisation » et une objectivation des *process* de recrutement, de gestion de carrière et de management d'équipe. Et cela, dans une perspective d'égalité de traitement et de non-discrimination (voir Chapitres II et III de la Partie II). L'opérationnalisation de la *promesse diversité* de La Poste visait, dans un temps rapproché, le déploiement de programmes correctifs d'inégalité, destinés à favoriser l'intégration et le cheminement professionnels de publics-cibles prioritaires, identifiés à l'aune du droit, de la culture et du contexte organisationnels de l'organisation (femmes, salariés en situation de handicap, jeunes issus de quartiers défavorisés, impétrants en grande difficulté et, plus tardivement, senior). Et ce, selon une logique d'égalité des chances (dimension normative de la *diversity policy* ; recherche de *légitimation morale*) ;

- 3) une transformation *effective* des pratiques de GRH et de management au sein des directions, des métiers et des unités territoriales du Groupe (dimension praxistique de la politique ; recherche de *légitimation pragmatique* ; perspective d'égalité concrète).

Si la thématique de la diversité refait son apparition, ce n'est qu'en 2006 qu'elle s'affirme comme une des thématiques incontournables de la communication institutionnelle du Groupe. Ainsi, en concomitance avec la fondation de la DPDH et la signature de la *Charte de la Diversité* par le Groupe (voir *infra*), la question de la diversité semble prendre le dessus sur les dimensions égalitaires, sans parvenir néanmoins à les occulter. Les axes-clés de l'engagement *diversité* de La Poste sont réaffirmés : la prise en compte du handicap, l'accessibilité, la promotion de l'emploi des jeunes, notamment issus de quartiers, et l'égalité professionnelle, dont l'entreprise, récipiendaire du Label *Egalité*, a vite perçu la non solubilité dans l'escarcelle envoutante, et un peu brumeuse, de la diversité (voir Laufer, 2009).

L'année 2006 voit notamment consacrée l'implication de la Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales en faveur de l'égalité professionnelle au travers du montage du dossier de labellisation *Egalité* officiellement remis par l'AFNOR sous l'égide de l'Etat à La Poste le 8 mars 2007.

Fruit d'une coopération avec la DPDH, la démarche de labellisation s'est appuyée notamment sur l'organisation de « Forums de la Mixité », évènements de sensibilisation et de

communication à l'adresse des managers ayant suscité un large assentiment des participants (R.D.D. 2007 : 14-15). Il convient de préciser que La Poste est la toute première grande entreprise publique à être récipiendaire du Label.

Si la problématique du développement durable demeure dominante dans les sections de rapportage social, social et environnemental du Groupe, elle tend à être remplacée par celle du développement responsable. Apparue en 2005, l'évocation de la question de l'équité se maintient, témoignant de l'inscription de l'engagement *diversité* de l'organisation dans une perspective rawlsienne de réparation des inégalités de départ et de restitution compensatoire des conditions de l'égalité (Rawls, 1987).

Alors même que la culture républicaine peine à concevoir la persistance des inégalités en dépit de la réalisation de l'égalité abstraite et de la recherche d'une égalité de traitement, la mobilisation de la thématique de l'équité dans le *reporting* d'une organisation publique (La Poste était alors un EPIC) témoigne du phénomène, décrit dans le Chapitre II de la Partie I, d'importation et de transfert adaptatif d'une problématique, d'un lexique et d'une grammaire intellectuelle allogènes au modèle républicain. « *Popularisé par une initiative patronale – la « Charte de la diversité » – dans le contexte d'un renforcement de la législation antidiscriminatoire, [...] le discours de la diversité [...] marque [ainsi...] l'appropriation nationale d'une catégorie forgée plus de vingt ans auparavant aux États-Unis* » (Bereni & Jaunait, 2009 : 5).

Loin d'être « suiveuse », La Poste figurait parmi les entreprises pionnières ayant contribué à importer en France la problématique anglo-saxonne de la diversité et son outillage conceptuel et processuel. Représentée dans les tout premiers voyages d'étude sur les manières états-uniennes d'appréhender et promouvoir la diversité, La Poste a contribué, via la DPDH, à légitimer, dans l'enceinte entrepreneuriale française (et plus encore dans les organisations publiques hexagonales), la thématique de la diversité. Cela faisant, elle a contribué à son transfert interculturel et à jeter les pistes de sa traduction organisationnelle²⁵.

Ainsi La Poste a-t-elle contribué, notamment au sein de fondations d'entreprises comme FACE (Fondation Agir contre l'Exclusion), de clubs ou associations d'entreprises tels IMS Entreprendre pour la Cité ou l'A.F.M.D. ou, encore, d'associations professionnelles comme

²⁵ On renvoie notamment à la synthèse du voyage d'études aux États-Unis (Washington / New York) du 5 au 11 novembre 2006, organisé par la French American Foundation, en partenariat avec le cabinet Equal et IMS Entreprendre pour la Cité : <http://www.french-american.org/files/synthese-voyage-diversite-novembre-06.pdf> La Poste y était représentée par la Cheffe de projet mixité-diversité, cadre supérieur rattaché à la DPDH (Int2)

l'A.N.D.R.H., à la création d'un background discursif (notionnel et perspectif) autour de la diversité. De par sa participation aux travaux de l'A.F.M.D., La Poste allait contribuer à la définition et à la diffusion en France de standards professionnels en matière de diversité (processus normatif au sens de DiMaggio & Powell, 1983).

Conclusion

Dans ce Chapitre, nous avons esquissé l'histoire de cette organisation patrimoniale de service public ainsi que ses métamorphoses successives et pris en examen les profondes transformations statutaires, positionnelles et identitaires subies par le Groupe depuis le début des années 1990. Nous nous sommes penchés, ensuite, sur le nouvel projet stratégique porté par les vagues « modernisatrices » successives, visant à conjuguer le développement de la rentabilité avec l'exercice des missions de service public incombant à l'entreprise. Poussés par une tendance « managérialiste » (Chanlat, 2000, 2003a,b), la « modernisation » de La Poste a abouti à façonner une nouvelle culture organisationnelle conjuguant la culture historique (« culture de service public » enracinée dans un souci de l'Intérêt Général) avec la nouvelle culture de la performance.

Nous nous sommes, ensuite, intéressés à l'émergence de la problématique de la diversité au sein du Groupe La Poste que nous avons replacée dans un processus historique, remontant à la période 2000-2006, de dépassement (au sens dialectique du terme) de la *mystique de l'égalité* au profit de l'énonciation d'un engagement pro-diversité. Pour ce faire, nous avons analysé la permanence des modes d'appréhension et de traitement de l'égalité au sein du Groupe La Poste, ainsi que la germination en son sein, au tournant des années 2005/2006, de la problématique de la diversité. Notre analyse s'est focalisée sur la compréhension des enjeux stratégiques et le décryptage des pressions institutionnelles (légal-réglementaires et, plus encore, politiques, sociales et professionnelles) ayant poussé La Poste à officialiser son engagement *diversité*. Nous en avons questionné les articulations complexes avec la mise en place, dès 2003, d'une politique de développement durable s'inscrivant dans une continuation critique et dans un élargissement des principes du Service Public (Delpuech, 2013).

Puis, en s'appuyant sur une analyse de contenu (qualitative et quantitative) des Rapports d'activité du Groupe (de 2002 à 2006), nous avons dévoilé l'attachement de l'entreprise à une perspective égalitaire perçue comme congruente à sa culture organisationnelle et à sa mission de service public.

Dans ce cadre, nous avons révélé que la conduite de la problématique de la diversité chez La Poste marque une continuité (valeurs de l'entreprise, perpétuation de ses missions de service public) dans le changement (« modernisation » des services postaux, enrichissement de l'égalité abstraite de nouveaux impératifs d'égalité de traitement et successivement d'égalité des chances). Mobilisant une analyse de contenu enrichie de l'étude d'entretiens semi-directifs et de conversations avec des *promoteurs* de la diversité, notre analyse a permis de dévoiler les principaux enjeux motivationnels et les défis stratégiques ayant poussé La Poste à investir la problématique de la diversité.

Les observations effectuées tendent à conforter nos intuitions : la formulation de l'engagement *diversité* de La Poste s'inscrit dans une quête de *légitimation cognitive* (Suchman, 1995 ; Barth, 2007 ; Bruna, 2012, 2013a) (QR4) ; les dimensions contextuelles et culturelles influent sur l'élaboration d'une politique *diversité* ou, *a minima*, sur son volet discursif (QR3).

En outre, l'articulation d'une analyse de contenu (qualitative et quantitative) des Rapports d'activité et d'entretiens avec des *promoteurs* de la politique de la diversité a permis de conforter notre QR1 selon laquelle le portage de la politique *diversité* de La Poste relève d'une tentative de légitimation de l'entreprise où se mêlent, à des degrés variables, conformation aux attentes culturelles des parties prenantes (quête de *légitimité cognitive*), considérations éthiques et juridiques (recherche de *légitimité morale*) et calculs économiques (poursuite d'une légitimation pragmatique de l'entreprise).

Chapitre II

Enjeux motivationnels, défis stratégiques et quête de légitimation dans le portage de la politique *diversité* de La Poste (2006-2012)

Introduction

Croisant analyse de contenu (qualitative et quantitative) des Rapports d'activités de La Poste (2002-2012) et de ses Rapports Développement Durable / RSE (2007-2012) et étude d'entretiens avec 60 acteurs-clés de la politique *diversité* de La Poste, ce Chapitre analyse l'émergence de l'*engagement diversité* chez La Poste au tournant des années 2005/2006, en tant que premier jalon discursif de sa politique *diversité*.

Il se penche ensuite sur les processus d'opérationnalisation de la politique diversité (touchant notamment à son pilier normatif, programmatique et procédural) et de concrétisation dans les métiers et sur les territoires (dimension praxistique : mise en œuvre de dispositifs *ad hoc* pro-diversité et déploiement progressif de pratiques gestionnaires non-discriminantes et socialement responsables).

En mobilisant une perspective néo-institutionnaliste appréhendant le portage d'une politique *diversité* comme un levier de légitimation, le Chapitre identifie plusieurs étapes-clefs dans l'itinéraire de *conversion diversité* de La Poste, grâce à l'investigation de sa communication institutionnelle (Rapports d'activité, Rapports de Développement Responsable du Groupe, web-communication) entre 2006 et 2012. Nous distinguons notamment :

- l'« étape des pionniers » (2006-2008) marquée par le passage de la *promesse* au *programme* (formulation de l'*engagement diversité* du Groupe et conception des premiers plans d'action *diversité*, démarches de *légitimation cognitive*, puis de *légitimation cognitive* et *morale*),
- l'« étape de l'appropriation » (2009-2010) caractérisée par l'opérationnalisation de l'*engagement* et le déploiement du programme *diversité* (2009-2010),
- l'« étape d'institutionnalisation » de la politique *diversité* qui est à l'œuvre depuis 2011 (rationalisation des référentiels, standardisation des procédures, homogénéisation de la politique),
- l'« étape de stimulation de la réflexivité » et de promotion du management responsable (dès 2012).

Le chapitre se clôt en interrogeant les processus de redécouverte de l'égalité et d'investissement stratégique de la diversité au travers d'une analyse sociolinguistique de la web-communication institutionnelle de La Poste.

III. Le lancement d'une politique de *diversité* chez La Poste comme vecteur de *légitimation cognitive* (engagement *diversité*) et levier de *légitimation morale* (dimension normative) : « étape des pionniers » et « étape d'appropriation » (2006-2010)

1) De l'engagement *diversité* aux plans d'action *diversité*, de la *légitimation cognitive* à la *légitimation morale* : l'« étape des pionniers » ou le passage de la *promesse* au *programme*

L'engagement *diversité* de La Poste a été formalisé en 2006 par la signature de la *Charte de la Diversité*. Il s'agissait pour le Groupe de « *favoriser la mixité, [de] garantir l'égalité des chances et [de] lutter contre les discriminations dans le recrutement et les parcours professionnels* »²⁶. Acte symbolique à la claire connotation performative, la signature de la *Charte* allait signifier publiquement « l'engagement volontariste » de La Poste en faveur de la diversité tout en induisant un apprivoisement progressif des enjeux managériaux de l'égalité (de traitement et des chances) et de la non-discrimination. Et cela, d'autant plus que la Poste était une entreprise en changement confrontée à la coexistence d'une pluralité de statuts parmi ses salariés (fonctionnaires vs salariés de droit privés, contractuels titulaires de CDI vs contractuels en CDD).

En tant qu'officialisation d'une posture stratégique, la signature d'un engagement moral constituait une étape indispensable au lancement d'une démarche *diversité*.

Jetant les bases du pilier discursif d'une *diversity policy*, elle se configurait comme une condition nécessaire, mais non suffisante, de sa mise en œuvre. Aussi la signature de la *Charte* s'est-elle placée à l'*incipit* de la politique *diversité* de La Poste :

« La signature de la Charte de la diversité a permis en interne une prise de conscience [...] et, en externe, une officialisation de l'engagement de La Poste [en faveur de...] la diversité. [Cet acte...] a été au début de toute notre démarche. [Il a signifié] l'engagement personnel du Président et l'engagement du Groupe à traiter sérieusement de cette question »

(Int6, 40-50 ans, +20 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE).

²⁶ On renvoie à la présentation de l'engagement et de la politique *diversité* de La Poste publiée sur le site de la *Charte de la Diversité* : <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-signataire-la-poste-groupe-1624.php> (Dernière consultation : 3 avril 2013).

Or, comme le révèle l'analyse de contenu des Rapports d'Activité, « l'étape des pionniers » a marqué, de début 2006 à fin 2008, l'initiation de la politique de diversité du Groupe ; celle-ci a reposé sur l'affirmation d'un engagement, un effort significatif en termes de sensibilisation des collaborateurs aux enjeux de la non-discrimination et de l'égalité et un programme ambitieux de formation du corps managérial, une communication ciblée (auprès des parties prenantes du Groupe) destinée à officialiser l'ambition *diversité* de l'entreprise et rendre compte de ses résultats. C'est pourquoi nous nous pencherons dans ce paragraphe essentiellement sur les dimensions discursives d'une politique de diversité (Dobbin, 2008).

S'inscrivant dans une perspective plus éthique que pragmatique, l'argumentaire pro-diversité de La Poste renvoyait au registre de la volonté plutôt qu'à celui de la contrainte (Point, 2006 ; Calvès, 2008 ; Bereni, 2009 ; Doytcheva, 2009). Ainsi la communication institutionnelle de La Poste entre 2006 et 2008 était-elle représentative d'une dynamique argumentative justifiant la reconnaissance et de la valorisation de la diversité par un argumentaire de matrice éthique et sociale plus qu'économique. Conformément aux prévisions de la littérature (voir Point, 2006 ; Terramorsi & Peretti, 2009 ; Bereni, 2009 ; Bruna, 2011), le discours *diversité* de La Poste a eu tendance à négliger la dimension prescriptive du droit et de la réglementation dans l'explicitation des motifs stratégiques ayant poussé l'entreprise à engager une démarche de diversité. Au contraire, c'est le registre du volontarisme qui a été mis en relief, alors même que la source première d'engagement pro-diversité du Groupe résidait dans la prise en compte, voire la conformation, à l'obligatoire ; autrement dit, le patrimoine légal et réglementaire.

Néanmoins, conformément à la QR3, la culture organisationnelle hybride de La Poste influait sur la formulation de son engagement *diversité*. Au sein du registre du « volontaire », c'est l'argumentaire éthique (vs économique) qui a été mis en avant alors même que, comme nous l'avons vu dans le Chapitre I de la Partie II, les entreprises française de culture anglosaxonne tendaient à mettre en relief, dans leur communication les apports potentiels de la diversité à la performance de l'organisation.

Levier de *légitimation cognitive* (Suchman, 1995), la signature de la *Charte* a marqué chez La Poste l'officialisation d'un engagement déclaratif pro-diversité destiné à ouvrir le champ de l'action (prévention des discriminations et réalisation d'une égalité de traitement et des chances). Ainsi a-t-elle contribué à conférer une assise, interne et externe, à la naissante politique *diversité* de l'organisation, en lui offrant un cadre de déploiement.

Cela faisant, elle a consacré -symboliquement et de manière anticipatoire - la pertinence des futurs programmes anti-discriminations et pro-diversité de l'entreprise. Elle a contribué à en baliser le champ d'action, à en définir un périmètre et à en identifier le spectre des parties prenantes et des partenaires potentiels.

Héritière d'un universalisme républicain rejetant la reconnaissance des minorités au nom de l'unité nationale (Calvès, 2005) et d'une *mystique de l'égalité* proclamant l'indifférence de la République (et de l'Etat-employeur) aux différences, la culture historique de La Poste avait, certes, intégré le souci de l'égalité parmi les fondements du *pacte social organisationnel*. Elle n'avait pas moins couvert la persistance et la reproduction d'inégalités dans l'organisation d'un voile d'ignorance. Proclamées solidaires et inextricablement complémentaires, la question sociale et la problématique de l'égalité s'étaient ainsi vues rattachées à un combat proprement républicain pour l'égalité (des droits et de traitement) laissant peu de place à la revendication rawlsienne de l'équité (égalité des chances). C'est pourquoi le lancement d'une politique *diversité* au sein du Groupe, au lendemain de la ratification de la *Charte* et de la fondation institutionnelle de la DPDH, sonnait à la fois comme une transposition opérationnelle d'une philosophie ancienne en mal d'effectivité et une promesse transformative en quête de concrétude.

La mise en place d'une politique *diversité* à La Poste allait souligner l'importance d'une problématisation de l'implicite. Ainsi, là où la promotion de l'égalité était longtemps parue comme une sorte d'évidence, de non-question au sein d'un Groupe se réclamant de la philosophie républicaine (égalitaire et méritocratique), la création de la Direction de Projet « Diversité et Handicap » (DPDH) traduit une capacité de questionnement organisationnel, proche de la réflexivité.

Elle reflète la volonté d'interroger et de problématiser une évidence, un acquis culturel ou, plus exactement, une croyance organisationnelle (Alter, 2005) : la forte représentation de la diversité dans l'organisation.

Or, bien qu'extrêmement présente dans les échelons hiérarchiques inférieurs, la *diversité* des collaborateurs (d'origines, de genre et de profils) rétrécit au fur et à mesure que l'on monte dans la pyramide du pouvoir organisationnel. D'où l'exigence de doter l'entreprise d'une politique transversale en matière d'égalité des chances destinée à concrétiser cette *promesse d'égalité* :

« La Poste avait l'impression que la diversité n'était pas un problème, qu'elle était déjà assez exemplaire - ce qui n'était pas faux, d'ailleurs, par rapport à d'autres [employeurs]- et que la diversité ce n'était pas son problème. La preuve, nous avions une véritable diversité à l'embauche, mais en vérité cette diversité-

là nous ne la retrouvions pas, ou trop peu, dans les strates hiérarchiques élevés, dans l'encadrement et le management supérieur. [...] La signature de la Charte par le Groupe a été une étape indispensable pour initier la démarche [mais il ne s'agissait que d'un commencement...] puisque la Charte c'est de l'engagement moral et ce n'est pas la garantie de la mise en place réelle d'une politique, avec des plans d'action, des process, des outils [...] ».

(Int23, 50-65 ans, +40 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, D.D.R. depuis 2008, ancienne DRH et directrice d'établissements en région).

S'inscrivant à la lisière du juridique (lutte contre les discriminations et les inégalités de traitement), du politique (mise en place des conditions propices à la réalisation de l'égalité des chances entre tous les citoyens) et du sociétal (impératif de cohésion sociale), la politique *diversité* de La Poste allait marquer le réinvestissement par l'entreprise de sa fonction d'intégration sociale par le travail (Bruna & Chauvet, 2010 ; 2012 ; Bruna, 2011a ; Peretti, 2007, 2012 ; Cornet & Warland, 2008). Elle allait permettre l'articulation progressive entre les trois piliers d'une politique *diversité* (discours, normes, programmes et procédures, pratiques), autrement dit le passage d'une *promesse de diversité* à son opérationnalisation (dimension normative) puis à sa concrétisation praxistique.

Ainsi, là où la mise en place d'une politique de développement durable et l'intégration progressive des enjeux environnementaux dans la stratégie des métiers datait des années 2003-2007, c'est le plan intitulé *Performance et confiance* (2008-2012) qui a fait du Développement Responsable un des axes centraux de la stratégie de l'entreprise. Aux côtés de deux engagements environnementaux (*la contribution à la lutte contre le changement climatique* et la mise en œuvre d'une *politique papier responsable*), il a défini deux engagements sociétaux auxquels le Groupe se devrait de se conformer à l'horizon 2012 :

- la mise en œuvre d'une *politique diversité* exemplaire à l'égard de ses clients et de ses collaborateurs : reflétant un mouvement progressif qui de l'éthique et du juridique va à l'économique, la formulation du premier engagement sociétal traduit la volonté de dépasser la réduction gestionnaire de la politique *diversité* (GRH, management de carrière) pour intégrer des considérations d'ordre commercial (impact potentiel de l'homophilie vendeur-client sur la performance de la relation-client, accessibilité des points de contact). En tant que processus de changement, le portage d'une politique de diversité n'échappe pas à une priorisation des objectifs poursuivis et à un ciblage précis des publics prioritairement visés (Cornet & Warland, 2008 a,b). C'est pourquoi le plan *Performance et Confiance* réaffirme les objectifs prioritaires de la politique *diversité* de La Poste : « *Favoriser la mixité, garantir l'égalité des chances, lutter contre les*

discriminations dans le recrutement et les parcours professionnels ; Prendre en compte le handicap ; Rendre accessibles tous les services mis à disposition» ;

- la prise en compte des territoires : il s'agissait de développer l'implantation du Groupe, de ses métiers et de ses filiales sur l'ensemble du territoire et leur adéquation aux missions de service public incombant à l'entreprise, notamment le service universel du courrier, l'accessibilité bancaire et l'accessibilité territoriale. Loin de ne relever que d'une dynamique de représentation et de communication institutionnelles du Groupe, les missions confiées aux nouveaux Directeurs Régionaux Groupe (D.R.G.) et, sous leur égide, à leurs Délégués au Développement Régional (D.D.R.) et aux Délégués départementaux allaient recouvrir une fonction d'incarnation institutionnelle du Groupe et d'investissement renouvelé du lien entre La Poste et les territoires. C'est dans cette perspective que les D.R.G., et par délégation les D.D.R. chargés des volets RH et R.S.E., allaient progressivement se saisir, dès fin 2008/début 2009 pour certains «pionniers» (promoteurs fonctionnels), et de manière systématique depuis 2011, d'une mission de coordination (déploiement de la politique *diversité* sur leur territoire) et d'impulsion (pilotage d'initiatives propres). Ils allaient remplir une mission d'intermédiation entre la DPDH et les directions/les DRH des métiers sur leur territoire.

Allant de fin 2005 à fin 2008, l'« étape des pionniers », reflète les balbutiements de la politique *diversité* chez La Poste, ses difficultés d'inscription stratégique, de traduction organisationnelle (réduction managériale), de déclinaison opérationnelle. Elle rend compte des empêchements organisationnels ayant freiné la conception, la structuration et la mise en œuvre d'une politique réellement transformative de diversité : résistances, explicites ou latentes, directes, « par transfert » ou « part capillarité » de la part de parties prenantes ; déstabilisation spéculaire de la DPDH (importation interne de conflits externes, sentiment de déclassement de certains *experts diversité* d'autant plus subjectivement perçu que l'équipe et sa mission étaient marginalisées au sein de l'organisation ; lassitude des innovateurs et crainte du lâchage institutionnel).

Affaiblies par le scepticisme de certaines parties prenantes (managers, syndicats, directions fonctionnelles concernées par la politique *diversité*...), la DPDH se voyait, en dépit de l'importance croissante du discours *diversité* de l'entreprise, acculée dans une sorte de périphérie organisationnelle. L'analyse de contenu (qualitative) révèle l'existence en 2006 d'un écart entre le niveau de mûrissement du pilier discursif de la politique et son volet normatif.

Là où la formulation de engagement *diversité* était mise en avant dans la communication institutionnelle de l'entreprise, la démarche de « neutralisation » et « objectivation » des règles, programmes et des procédures en matière de recrutement, d'indentification des haut potentiels, de gestion de carrière (voir Chapitre IV de la Partie I) était encore embryonnaire. Et cela, du fait de la mise en place toute récente d'une équipe dédiée (DPDH) au portage d'une politique de diversité se voulant irréductible à ses dimensions narratives.

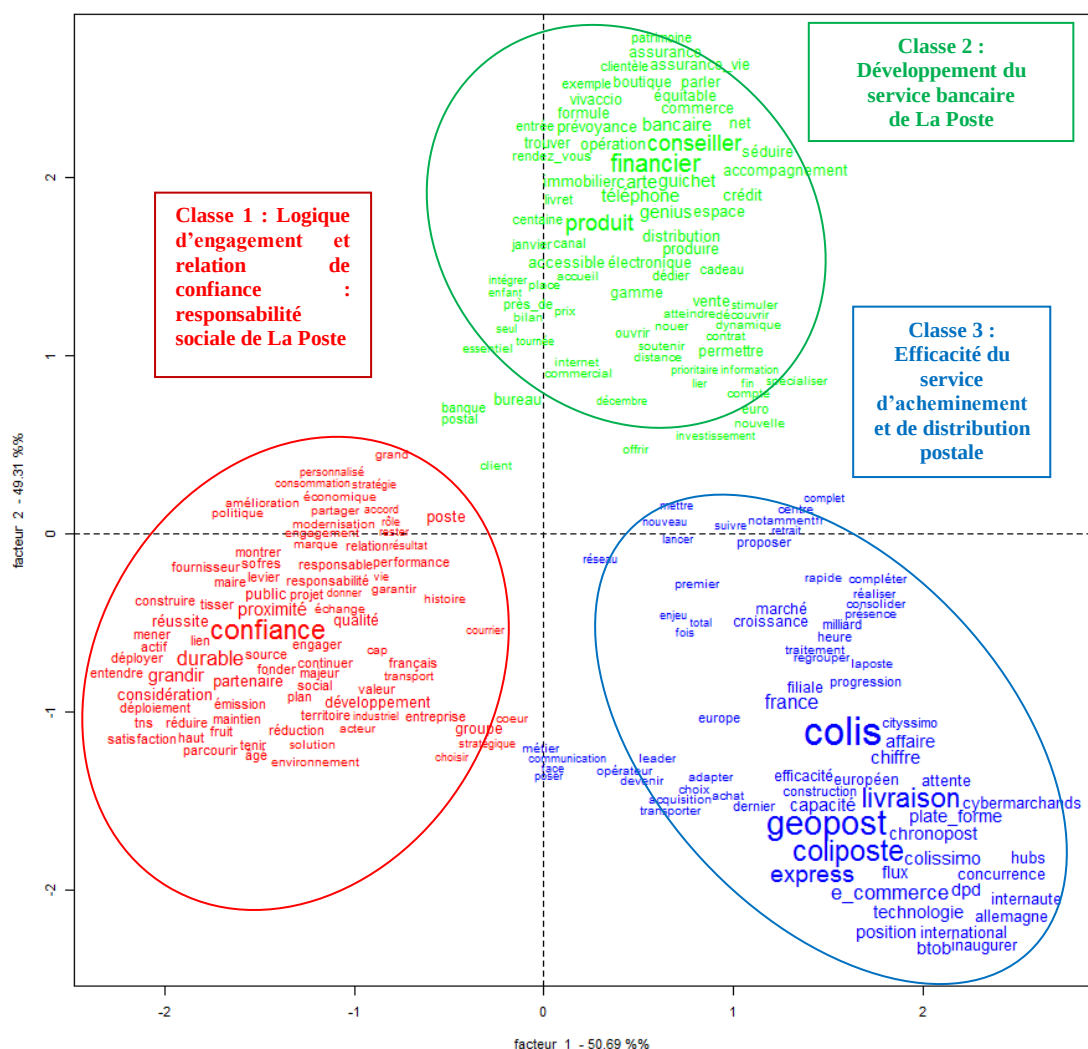
Présentée comme une source de changement et un moyen d'« *offrir un modèle social original [...] fondé sur la qualité de l'emploi, attentif aux conditions de travail des postiers et ouvert à la diversité des profils* » (R.A. 2006 :29), la mise en place d'une démarche de diversité s'inscrivait dans une dynamique globale destinée à sécuriser les parcours professionnels, en favorisant les promotions internes et la mobilité, améliorer les conditions de travail et de vie des postiers ainsi que satisfaire à une exigence d'exemplarité en termes de GRH. Elle visait plus spécifiquement à initier un questionnement critique (une forme de « réflexivité organisationnelle ») autour des normes de recrutement et de management de La Poste. Plus embryonnaires, les dimensions normatives et programmatiques semblent poursuivre une *légitimation morale procédurale* de La Poste. Pour rappel, la *légitimation morale procédurale* (Suchman, 1995) d'une entreprise passe principalement par la mise en œuvre de dispositifs de sécurisation et « neutralisation » du recrutement et du management, dans une perspective de prévention des risques discriminatoires. Comme le soulignent les entretiens menés avec les premiers porteurs de la politique *diversité* au niveau Groupe (et, notamment, avec Int1, Int2, Int3, Int5, Int6, Int9), les premières initiatives promues par la DDPDH, en concertation avec la DRHRS, ont porté sur la « neutralisation » des *process* de recrutement, afin d'en accroître la conformité au droit antidiscriminatoire (accès à une information transparente, en interne et en externe, quant aux postes au sein du Groupe, révision des procédures et des grilles de recrutement afin de veiller à leur « neutralité » et minimiser l'impact des croyances et de la subjectivité des recruteurs, développement de la collégialité dans les processus décisionnels, accroissement de leur traçabilité et leur « qualité »). Ces observations confortent le bien-fondé de notre intuition formulée dans la QR2. En sus, des dispositifs spécifiques de sensibilisation des collaborateurs et de formation du top-management ont été engagés en parallèle (dimension discursive). Destinés à promouvoir la reconnaissance et la valorisation managériales de la diversité, ces initiatives poursuivaient une *légitimation cognitive* de l'organisation. Ce qui tend à confirmer notre QR4.

Comme le prévoit notre QR2, ce n'est que dans un second temps qu'est intervenu chez La Poste le lancement de programmes rawlsiens de rétablissement des conditions de l'égalité (actions positives) à dimension programmatique.

Ce n'est que fin 2006 / début 2007 qu'ont commencé à être déployés des plans d'action nationaux visant à élargir le vivier de recrutement de l'entreprise, en levant les phénomènes d'autocensure et en favorisant la circulation de l'information (participation à des forums de l'emploi, intensification des liens avec l'ANPE et les missions locales, communication ciblée et procédures spécifiques de recrutement des candidats en situation de handicap).

Il convient de préciser, par ailleurs, que l'impulsion d'initiatives *ad hoc* par la DPDH demeurerait indissociable de l'implication et de la réceptivité des métiers concernés (sensibilité par rapport à la diversité selon les « cultures de métier » au sens de ; priorisation différenciée des objectifs stratégiques et des publics-cibles selon les problématiques spécifiques à chaque métier). En outre, l'opérationnalisation de l'engagement *diversité*, dans ses deux dimensions (« neutralisation » normative, programmatique et procédurale ; mise en œuvre de dispositifs *ad hoc*) nécessitait de l'implication des directions fonctionnelles et opérationnelles concernées, dans un premier temps à l'échelle du siège (*in primis* DRH, Direction de la Communication et Directions des métiers). Ce qui, comme nous le verrons dans le Chapitre III, interpellait le positionnement de la DPDP, équipe de *missionnaires de la diversité* nécessitait du soutien de la Direction Générale (*inspirateur* de la politique) et d'une assise symbolique et organisationnelle suffisante à l'exercice de sa mission : concevoir et piloter une politique *transformative* de diversité, articulant *promesse d'engagement*, refonte et enrichissement normatifs et concrétisation pratique, à tous les niveaux et dans tous les métiers de l'entreprise.

Comme le révèle l'analyse, via le logiciel IRAMUTEQ, du Rapport d'activité 2006 de La Poste, confirmant l'analyse de contenu (dans ses volets qualitatifs et quantitatifs), la logique d'engagement y est clairement affirmée comme substrat de la démarche de responsabilité sociale du Groupe. La problématique *diversité* y est encore acculée à la marginalité puisqu'elle ne constitue pas un univers lexical propre.



Classe 1 : Logique d'engagement et relation de confiance : responsabilité sociale de La Poste

Classe 2 : Développement du service bancaire de La Poste

Classe 3 : Efficacité du service d'acheminement et de distribution postale

Figure III.6 Analyse via le logiciel IRAMUTEQ du R. d'activité 2006 du Groupe (Analyse Factorielle de Correspondances)

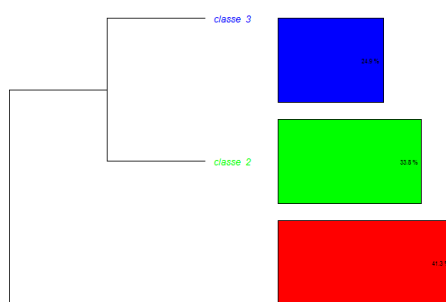


Figure III.7 Dendrogramme de l'AFC

Le rapport d'activité 2007 présente une sorte de « routinisation » de l'engagement RSE du Groupe, caractérisé par le déplacement d'une logique déclarative à celle du rapportage d'actions effectivement engagées. Bien qu'il soit entaché de biais (sélection des faits et pratiques, connotation du discours, non-exhaustivité...), le *reporting* peut être appréhendé, en tant que reflet de la vision de la direction, descripteur de sa stratégie et révélateur sélectif de pratiques. Son étude, au travers d'une analyse de contenu fine (alliant dimensions qualitative, quantitative et textuelle), permet ainsi de retracer non seulement l'engagement *diversité* de La Poste mais aussi d'esquisser les principaux programmes déployés (bien que leur mention soit le fruit d'une sélection et non de l'exhaustivité), voire même de dévoiler des pratiques (bien que La Poste ait eu tendance jusqu'à la fin des années 2000 à privilégier dans sa communication institutionnelle la présentation de dispositifs à la description des actions concrètes des acteurs). Ce qui permet de conforter notre QR5.

Comme le révèlent les figures III.5 et III.9 et les représentations graphiques III.6 et III.10, le Rapport d'Activité 2007 donne à voir l'émergence dans la communication institutionnelle d'un champ terminologique propre à l'égalité et à l'accessibilité. Son inscription dans le champ lexical du changement dévoile la conscience de la dimension transformative inhérente aux politiques de responsabilité sociale. Ce qui conforte l'analyse de Delpuech (2012, 2013).

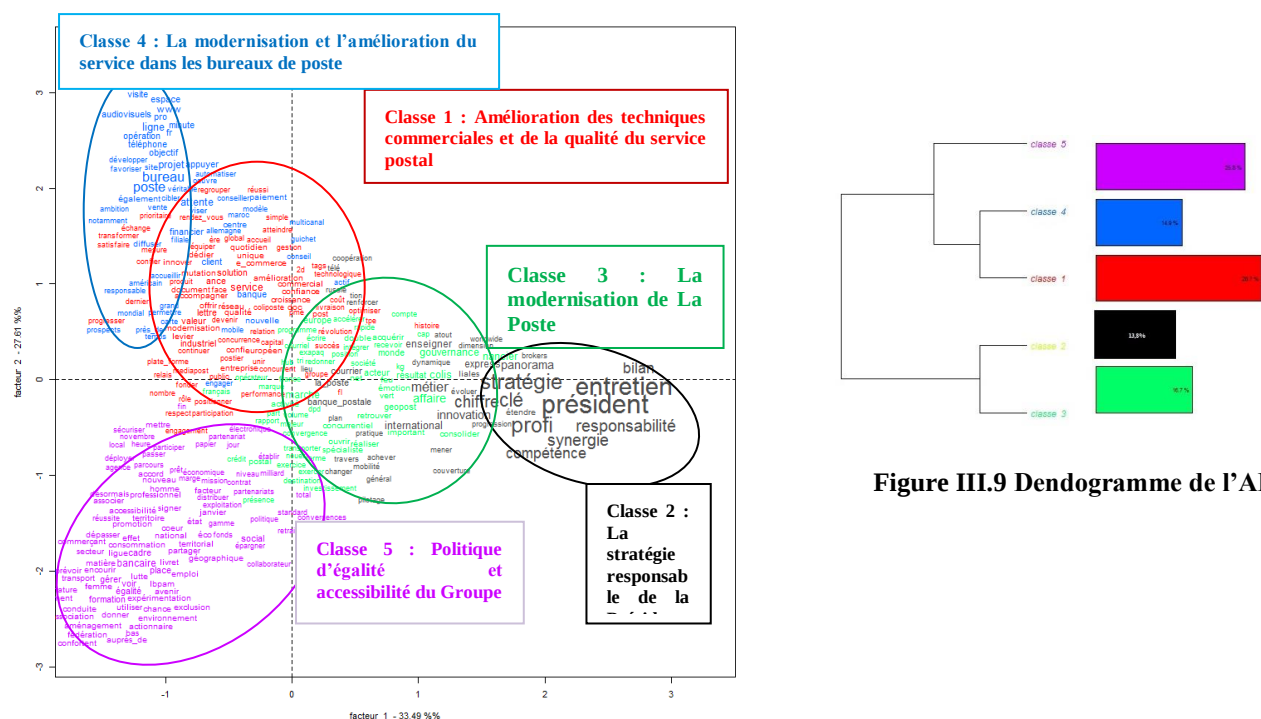


Figure III.9 Dendrogramme de l'AFC

Classe 1 : Amélioration des techniques commerciales et de la qualité du service postal

Classe 2 : La stratégie responsable de la Présidence

Classe 3 : La modernisation de La Poste (compétitivité des services de distribution...)

Classe 4 : La modernisation et l'amélioration du service dans les bureaux de poste

Classe 5 : Politique d'égalité et accessibilité du Groupe

Figure III.8 Analyse via le logiciel IRAMUTEQ du R. d'activité 2007 du Groupe (Analyse Factorielle de Correspondances)

Comme nous le verrons dans le Chapitre III, l'« étape des pionniers » a été à la fois celle des « échecs fondateurs » (non-obtention du Label *Diversité* lors de la première vague de labellisation, en janvier 2009) et des « renaissances salvatrices » (labellisation en juillet 2009 à l'issue d'une nouvelle candidature, du dépôt d'un second dossier et de la réalisation d'un nouvel audit).

Incarnant un *leadership transformatif* (Boyer & Broussillon, 2011) et une forme de management implicationniste et responsabilisant, la directrice de la DPDH forte du soutien politique de la direction générale (qui en était l'*inspiratrice*), allait parvenir à ressouder son équipe autour d'une culture particulièrement structurante et cohésive reposant sur un patrimoine de valeurs enraciné dans une culture de service public et une « éthique du Bien commun » (Chanlat, 2003a,b) :

« Toute équipe nécessite d'un processus d'apprentissage, plus ou moins long, selon les profils de ses membres – leurs personnalités, leur histoire [...] –, la complexité et la nouveauté de sa mission. [...] De mon expérience de management d'équipe et [de direction de services...] j'ai appris que toute équipe nécessite d'un temps de construction, d'apprentissage réciproque de ses membres, de consolidation [...] Avant d'être performante, elle doit suivre tout ce processus d'apprentissage, prendre conscience des différences [entre collègues...], apprendre à les accepter pour dépasser les conflits. [Le management d'équipes] est d'autant plus difficile que le projet porté est nouveau et pas immédiatement compris de tous [... Or,] la politique diversité revoie, comme vous le dites vous-même, au pilotage du changement ».

(Int1, 50-60 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre dirigeant, ex-DPDH, DRSE, ex-directrice de directions-supports au niveau Groupe).

« L'étape des pionniers » allait se clore par le dépassement, collectivement négocié, des conflictualités internes, de recréation de solidarités et de complémentarités nouvelles au sein de l'équipe *diversité* du Groupe, le renforcement réactif de son identité et la revalorisation de sa mission, notamment grâce à la réaffirmation du soutien politique de la direction.

2) L'« étape d'appropriation » : opérationnalisation de l'*engagement* et déploiement du programme (2009-2010)

Comme nous le verrons dans le Chapitre III, l'« étape d'appropriation » (de 2009 à fin 2010) a coïncidé avec une phase d'*apprentissage missionnaire* reposant sur la structuration de la DPDH et le développement en son sein de relations coopératives et consultatives, souvent réciproques et multiplexes²⁷. Ce qui a favorisé le dépassement des conflits intestins et la sédimentation d'une identité d'équipe. L'« étape d'appropriation » a marqué, en outre, le passage d'une étape de conflit définitionnel et positionnel à une étape de consolidation identitaire de la DPDH et d'*apprentissage missionnaire* de la politique.

L'*apprentissage missionnaire* allait concerner à la fois la définition du périmètre et du contenu (objectifs stratégiques et opérationnels, « hiérarchisation » des initiatives et priorisation des publics-cibles) de la politique, l'identification de ses principales parties prenantes et le décryptage de leurs stratégies. Il allait permettre une meilleure gestion des dilemmes de l'action collective (Lazega, 1994, 2011a) et un dépassement tendanciel des phénomènes dyschroniques (Alter, 2003, 2005) au sein de l'équipe *diversité*. En outre, l'appropriation par les membres de la DPDH d'une culture organisationnelle hybride (conjuguant « éthique du Bien commun » et « culture de la performance ») allait faciliter la résolution de conflits de périmètre, d'antagonismes de procédure et de concurrences de programme. La dynamique d'*appropriation* allait favoriser l'adoption d'une définition *officielle* de la politique *diversité* comme une démarche de changement (voir R.A. 2006, R.D.D 2007) alliant modernisation des discours (*engagement diversité*), refonte et enrichissement des normes et évolution des pratiques. Une démarche *transformative*, irréductible à un effet de mode, à un conglomerat d'initiatives « cosmétiques » et « superficielles ».

Au cours de cette « étape d'appropriation », allait s'initier aussi une *appropriation fonctionnelle* de la nouveauté de la part de ses *promoteurs*, autrement dit les *missionnaires de la diversité* et les référents fonctionnels *diversité* qui commençaient à être nommés dans les territoires (« régions ») et dans les secteurs.

²⁷ La multiplicité des liens au sein d'un réseau renvoie à la coprésence et à la coïncidence de plusieurs types de relations en son sein - « échange d'informations », conseil, contrôle social... - (on renvoie à Lazega & Pattison, 1999). Une relation est d'autant plus riche, intense et durable qu'elle est multiplexe. Et plus un système social comporte de relations multiplexes plus la cohésion en son sein est forte.

C'est en effet au cours de l'« étape de l'appropriation » qu'allait débiter la nomination de référents *diversité* au sein des métiers, puis la mise en place progressive d'un réseau de correspondants régionaux (D.D.R.) chargés d'accompagner et de coordonner le déploiement de la politique sur leur territoire. Ainsi l'« étape d'appropriation » allait-elle signer l'émergence d'une *fonctionnalité*, encore embryonnaire, spécifique aux *missionnaires* et, par élargissement, aux *promoteurs* de la politique (Bruna, 2012a, 2013a ; voir aussi Broussillon et al., 2008).

Comme le révèle l'analyse de 2008 à 2010 des Rapports d'Activité (voir tableau III.I.5 et de la représentation graphique III.I.6), la revendication d'une *logique d'engagement* entre 2008 et 2010 s'est accompagnée, dans la communication institutionnelle, d'un renforcement de l'assise discursive de la thématique *diversité* et d'un maintien des thèmes égalitaires et notamment de la question de l'égalité professionnelle. La Poste se distingue en cela de la tendance majoritaire dans les entreprises (Bereni, 2009, 2011 ; Terramorsi & Peretti, 2009, Bruna, 2011). Congruent avec l'esprit du plan stratégique *Performance et Confiance*, le maintien relatif des thématiques égalitaires dans la communication institutionnelle de La Poste traduit le phénomène précédemment évoqué de *modulation* joué par la culture d'entreprise de la tendance, constatée par Bereni (2009), Terramorsi et Peretti (2009) et Bruna, Dang et Vo (2012 ; 2013a,b), à la disparition symbolique des préoccupations égalitaires et antidiscriminatoires. Ce qui tend à corroborer notre QR3 selon laquelle le contexte et la culture de l'organisation influent sur la structuration du discours *diversité*.

Dans un contexte marqué par la réforme du service postal de proximité, le « renouveau » des bureaux de poste (mécanisation, développement de la logique-client...) et la nouvelle politique *NTIC, e-commerce et e-communication* de La Poste, le Rapport d'activité 2008 (Figure III.11) donne à voir l'éclatement des initiatives R.S.E. du Groupe entre :

- une politique d'emploi/formation sous le signe de l'égalité (volet « GRH », Cl.2),
- une vision stratégique de développement responsable (volet « stratégie », Cl.4),
- une mission de service public incombant à La Poste (Enseigne et Banque Postale au premier chef) en matière d'accessibilité postale et bancaire et d'aménagement du territoire (volet « équité territoriale », Cl.3).

Se positionnant à l'intersection des classes 2 et 3, le terme « diversité » est tiraillé entre le champ de la GRH et celui du « service public », la logique d'égalité et la logique de mission. Il n'en demeure pas moins rattaché au registre de la morale plus qu'à celui de l'économique.*



Classe 1 : Le service postal de proximité : renouvellement du bureau de poste

Classe 2 : La politique d'emploi et de formation sous le signe de l'égalité et de la confiance

Classe 4 : Le développement responsable : une vision stratégique centralisée

Classe 3 : Mission de service public : accessibilité postale et bancaire, aménagement du territoire

Classe 5 : Nouvelle politique de La Poste : NTIC et ouverture à la concurrence des marchés postaux

Figure III.10 Analyse via le logiciel IRAMUTEQ du R. d'activité 2008 du Groupe (A.F.C.)

Si la communication institutionnelle de La Poste donne à voir une coexistence normative des registres de l'égalité et de la diversité, qui reflète une hétérogénéité référentielle, elle ne se traduit pas, contrairement aux hypothèses de Junter et Sénac-Slawinski (2010), par une cohabitation normative porteuse de tensions. Et ce, du fait de la fonction *modératrice* de la culture organisationnelle (ce qui corrobore notre QR3). Celle-ci a, de fait, permis une conciliation de la diversité et de l'égalité en postulant l'inclusion de la première dans la seconde et, *de facto*, la primauté de la seconde sur la première.

« A La Poste [...], nous ne concevons pas la diversité sans l'égalité ; il ne peut y avoir de diversité épanouie que dans l'égalité et donc la non-discrimination et l'égalité des chances. [Pour nous, ces deux termes...] ne sont pas en opposition, mais complémentaires [...] ou plus exactement, pour moi la diversité est dans l'égalité et pas l'inverse ».

(Int5, 50-60 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-D.P.D.H, D.D.E.C., ex RRH et négociatrice sociale au siège et en région parisienne).

Ainsi, souligne une DDR :

« A La Poste, nous avons une certaine culture de l'égalité depuis assez longtemps [...] on était notamment impliqués contre les discriminations. [...] Pour moi, il n'y a pas d'opposition, de celle de la diversité dans l'égalité et non pas [céder...] aux communautarismes en tout poil et autres repliements communautaires ».

(Int34, 50-65 ans, +30 ans d'expérience professionnelle, 10-20 ans à La Poste, D.D.R., ancienne responsable RH dans des établissements régionaux).

Comme le souligne une ex-membre de la DPDH, l'inclusion de la diversité dans une perspective d'égalité a permis la conciliation de l'économique et du social, de la rhétorique de la diversité comme levier de performance et du souci égalitaire inhérent à la culture historique de l'entreprise. Cela faisant, la « question de la diversité » telle qu'elle a été appréhendée par la DPDH s'est positionnée à la fois dans une *continuité critique de l'Institution* et dans une *démarche critique de modernisation* :

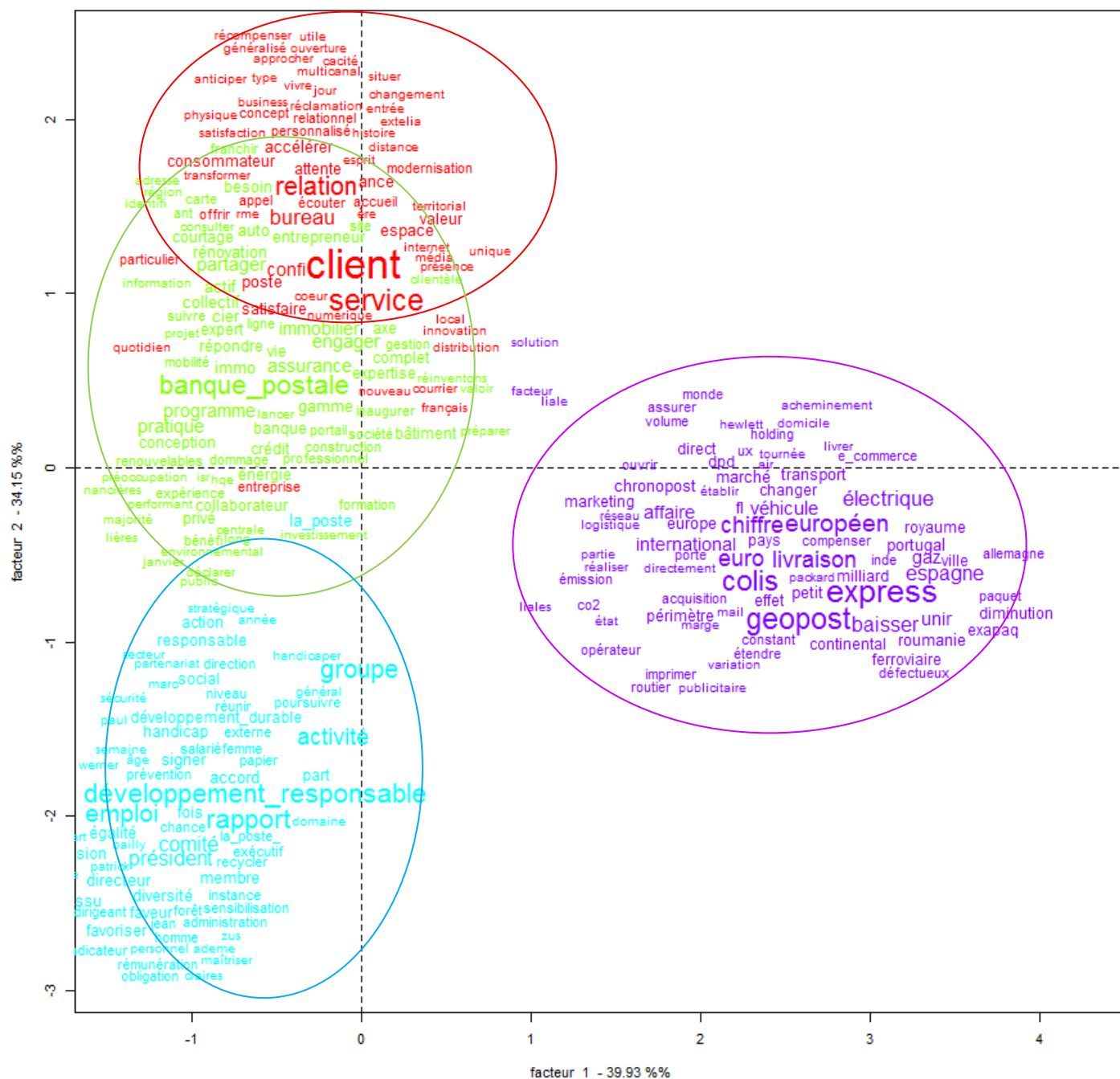
« Notre démarche a été de positionner la diversité dans la continuité de l'égalité et des valeurs de service public de La Poste [...] et au même temps pleinement dans la démarche de modernisation de l'entreprise. [...] On a cherché à montrer que promouvoir la diversité relevait du respect de la loi, que La Poste devait - pour [être conforme à] ses valeurs - être exemplaire et au même temps que promouvoir la diversité était un enjeu de performance ».

(Int37, 35-45 ans, +10 ans d'expérience professionnelle, responsable diversité au sein d'un métier, cadre supérieur, ancienne responsable études&projets)

Héritage sournois de l'adage républicain de l'« indifférence à la différence », l'inscription de la diversité dans le périmètre de l'égalité donne à voir, dans l'esprit des acteurs tout comme dans la communication du Groupe, la permanence d'une culture organisationnelle, au moins discursivement, performative.

Comme le révèlent les figures III.5 et III.6, le maintien de la thématique égalitaire s'accompagne d'une émergence, en demi-teinte et hachée, du thème de l'équité ce qui reflète une résistance (bien enracinée dans la culture hexagonale et notamment dans la culture administrative) à l'acceptation des limites du modèle républicain. Et cela, bien les actions positives (programmes et procédures *ad hoc* destinés à corriger les inégalités à l'égard des femmes – et notamment des cadres femmes-, des postiers et impétrants en situation de handicap, des seniors et des jeunes) se placent au cœur du volet normatif, programmatique et processuel de la politique de diversité de La Poste.

A l'heure où l'ouverture à la concurrence du secteur postal français et européen offrait à La Poste des opportunités nouvelles de développement international et l'incitaient à poursuivre sa modernisation et la refonte de sa politique-client, l'analyse du Rapport d'activité 2009 (Figure III.13) révèle l'émergence d'un champ lexical propre au développement responsable. Là où le Rapport 2008 reflétait la désarticulation des initiatives RSE du Groupe et les hésitations entourant son positionnement, le Rapport 2009 esquisse les frontières théoriques de la politique de développement responsable ambitionnée par le Groupe : la promotion de l'égalité (égalité professionnelle, égalité des chances, plan *handicap*, gestion des âges) et la prise en compte des préoccupations écologiques. Un tel périmètre reflète une orientation stratégique à la transversalité et une volonté (au moins à l'échelle discursive) d'articuler la politique de RSE du Groupe autour de ses dimensions constitutives (environnementale, sociale et sociétale) et ses diverses logiques inspiratrices (*Business Case* et *Justice Case Perspectives*). Bien qu'elle ne se traduise pas encore dans une mise en cohérence des politiques portées en matière de DD et de diversité, une telle propension à la transversalité distingue le positionnement de La Poste de la tendance constatée par Bruna et *al.* (2012, 2013a,b) en étudiant les Rapports d'activité et de développement durable d'autres grandes entreprises.



Classe 1 : Logique client et logique business

Classe 2 : Politique de rénovation et développement stratégique de Banque Postale

Classe 3 : Politique stratégique de développement responsable : handicap, égalité professionnelle, égalité des chances, gestion des âges et développement durable

Classe 4 : Internationalisation / Européisation de la politique de la Poste, distribution postale et DD (environnement)

Figure III.11 Analyse via le logiciel IRAMUTEQ du R. d'activité 2009 du Groupe (A.F.C.)

Là où la signature de la *Charte de la Diversité* se configurait comme un acte symbolique d'engagement en faveur d'une « *diversité sans obligation* » (au sens de Junter & Sénac-Slawinski, 2010), le tournant de 2009 (passage à une « étape d'appropriation collective ») marque chez La Poste un renforcement du souci articulatoire du Groupe touchant *in primis* à la mise en cohérence :

- des *discours d'engagement*,
- des normes, programmes et procédures en vigueur en matière de GRH et de management afin de les rendre conformes aux principes de non-discrimination et d'égalité de traitement,
- des dispositifs et des initiatives spécifiques à la politique de diversité mis en œuvre dans une perspective d'égalité des chances (recherche de *légitimité morale dispositionnelle*, comme indiqué par la QR2),
- des pratiques gestionnaires (et notamment managériales) déployées sur le terrain.

Le défi de cohérence visait aussi à « normaliser » l'interprétation par les directions de métiers et de leur réinterprétation par les directions territoriales des préconisations et des plans d'action *diversité* définis par la DPDH et ses partenaires (*in primis* la DRHRS), en vue d'en favoriser l'intelligibilité et donc le déploiement. Les relations « centre/périphérie » ou, plus précisément, les relations entre les « centres » et les « périphéries » se trouvaient, en effet, être source d'une « polynormativité » (au sens de Lazega, 2011a), d'une cacophonie programmatique et procédurale et d'une hétérogénéité de pratiques qui beaucoup nuisaient à la lisibilité et à l'efficacité de la politique de diversité. D'où la mise en place progressive de responsables *diversité* dans les métiers et de référents territoriaux (D.D.R.) afin de mieux « articuler » la politique. La structuration du réseau des *promoteurs* de la politique n'aboutira qu'au cours de l'année 2011 avec l'officialisation et le renforcement des prérogatives de Comités *diversité* réunissant, avec des configurations diverses, que nous analyserons dans le Chapitre IV, les *missionnaires de la diversité* et leurs *référents fonctionnels* sectoriels et territoriaux. Et cela, afin de mieux gérer les dilemmes de l'action collective (Lazega, 1994, 2011a, 2012), de mieux résoudre les conflits normatifs et programmatiques inhérents au portage d'une politique de diversité.

Cette démarche cherchait à accroître la cohérence entre les discours, les normes et les actes de l'organisation, afin d'en tirer un bénéfice supplémentaire en termes de légitimité, en satisfaisant aux exigences diversifiées des plusieurs parties prenantes essentielles.

Si, comme nous l'avons vu, l'élaboration de discours d'engagement en matière de diversité reflète une démarche de légitimation cognitive, s'adressant aux principales parties prenantes internes et externes de La Poste, le renouveau de son patrimoine normatif, programmatique et procédural en matière de GRH et de management est reconductible à :

- une dynamique de *légitimation morale procédurale* (Suchman, 1995), ce qui corrobore notre QR2,
- une quête de *légitimation pragmatique*, au sens de Suchman (1995), renvoyant à la recherche d'efficacité et d'efficience par la diversification des équipes, réduction des risques judiciaires, financiers et d'image induits par la non-conformation au droit antidiscriminatoire, voir Bruna, 2011a).

Le déploiement de dispositifs adhocratiques pro-diversité semblent relever, en 2009, d'une démarche de *légitimation morale dispositionnelle* (au sens de Suchman, 1995) car ils se rapportent au registre du « devoir moral » et de l'éthique, sans complètement négliger les considérations économiques, dans leurs volets préventifs et proactifs (*légitimation pragmatique au sens de Suchman, 1995*).

L'opérationnalisation de l'engagement semble ainsi répondre à un souci mêlé, plus ou moins revendiqué, de *légitimation morale* et *pragmatique*, la concrétisation des normes et programmes *diversité* sur le terrain relève essentiellement d'une démarche de *légitimation pragmatique*. Comme le révèlent les entretiens, les *promoteurs* tendaient, dans un contexte de modernisation managérialiste de l'entreprise, à justifier les programmes *diversité* et à promouvoir des pratiques pro-diversité au nom de la performance. Plus précisément, poussés par la vague managérialiste, ils tendaient à mobiliser une définition circonscrite de la performance, appréhendée dans ses seuls volets proactifs :

« On disait aux managers supérieurs dans les régions et à leurs collaborateurs RH : « la diversification des équipes, ça produit de la performance, c'est un gain pour l'entreprise, c'est pour ça qu'il faut la pousser, la stimuler » [...] L'idée était qu'ils fassent descendre les prescriptions et les programmes du siège sur le terrain et qu'ils les fassent mettre en œuvre [...] Le problème c'est que les managers de terrain, eux restent sceptiques [...] en cette période là, parler de droit, d'obligations c'était presque tabou, surtout que les managers vivaient la modernisation de La Poste comme un rajout de nouvelles contraintes et de nouvelles obligation [...] le tout étant très anxiogène, très angoissant pour eux [...] toutes ces obligations, ça leur mettait la pression [...] Alors, la diversité, les managers d'intermédiaires ils étaient personnellement pour, mais ils voyaient bien qu'à l'époque c'était de nouvelles obligations sans contrepartie [...] En effet, ils voyaient bien qu'ils étaient évalués sur l'atteinte de leurs objectifs économiques et commerciaux et non sur leur action pour la diversité [...] Et c'est vrai, qu'à l'époque,

beaucoup n'avaient pas intériorisé la crainte de la condamnation [pour discrimination] de l'entreprise et de sanctions [pour le manager] ».

(Int34, 50-65 ans, +30 ans d'expérience professionnelle, 15-20 ans à La Poste, DDR, ancienne responsable RH dans des établissements régionaux)

Comme le dévoilent la figure III.5 et la représentation graphique III.6, le *reporting* 2009 conforte la singularité de La Poste en matière de traitement de la question égalitaire. Là où Bereni (2009) avait révélé l'« *effacement symbolique des connotations juridiques et militantes initialement dominantes dans la définition de l'anti-discrimination* » et Bruna et al. (2012 ; 2013a,b) avaient noté la *disparition symbolique* de la « question de l'égalité » dans la communication institutionnelle de grandes entreprises hexagonales, la permanence relative de la thématique de l'égalité chez La Poste donne à voir la prégnance de sa culture organisationnelle. Ce qui conforte notre QR3.

Le Rapport d'activité 2009 dévoile, en outre, la montée en puissance de la problématique de la gestion des âges (renforcement de l'attention portée à l'insertion professionnelle des jeunes et émergence de la thématique des *seniors*) aux côtés des thématiques plus traditionnelles de l'égalité femmes-hommes, de l'égalité de chances, de l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap et de l'accessibilité :

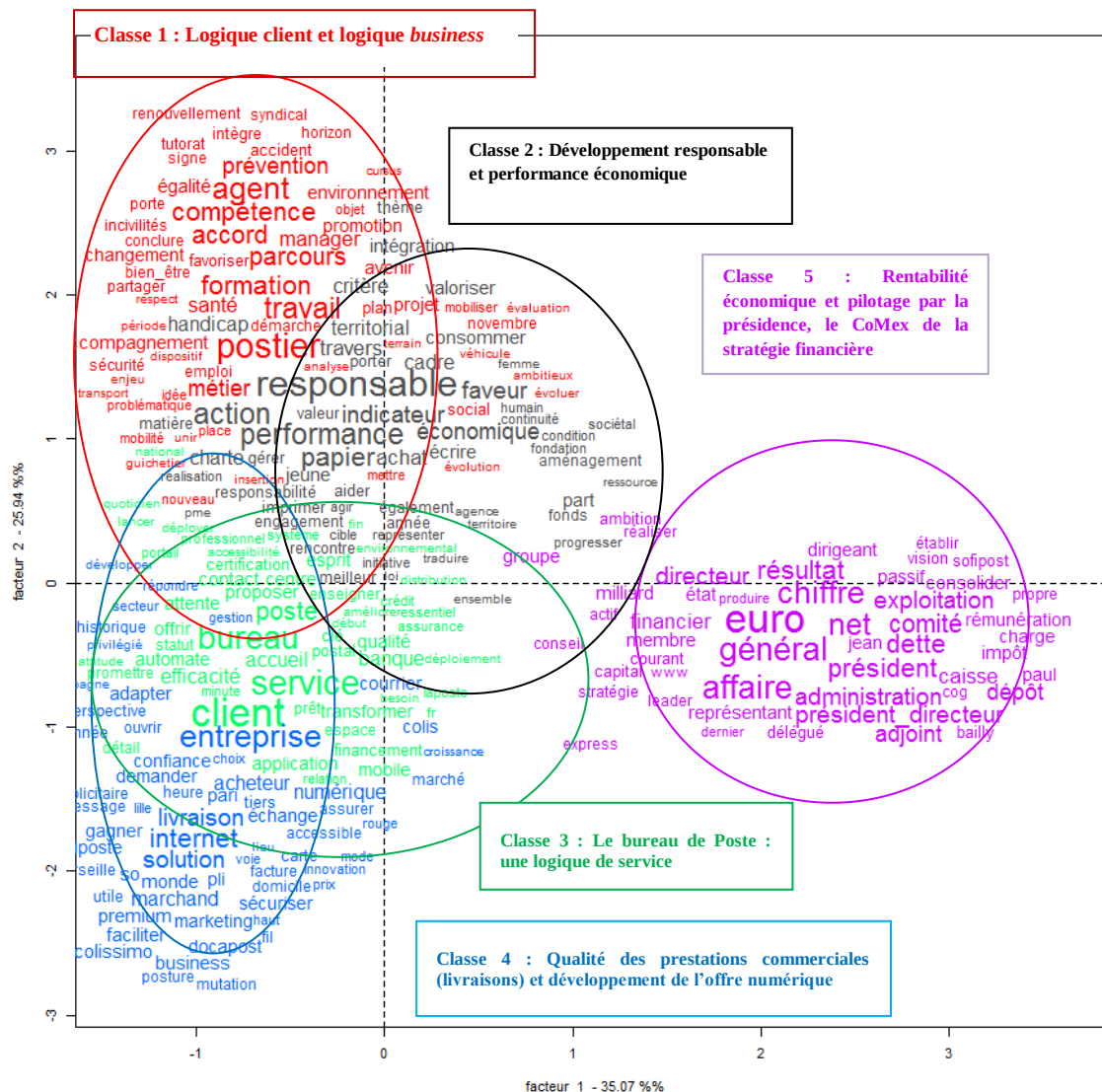
« La question du handicap est particulièrement importante chez La Poste [...] elle est prise e compte depuis assez longtemps mais vraiment traitée depuis 2005 environ et vraiment renforcée récemment [...] Quant à la question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, elle est, vous le savez, structurante de la démarche de la diversité du Groupe. [...] Puis, la gestion des âges qui, sous cette formulation, dans cette perspective transversale, est bien plus tardive »

(Int10, 35-45 ans, cadre supérieur, +10 ans d'ancienneté à La Poste, ex-DRHRS, DDEC).

Si la thématique environnementale demeure structurante, la crise financière, économique et sociale contribue à mettre au second plan les préoccupations environnementales et à restituer une prégnance particulière aux enjeux sociaux. La domination très marquée du social sur le sociétal et la montée en puissance de la problématique de l'inclusion allaient s'accompagner d'une attention nouvelle portée aux enjeux de la négociation sociale :

« C'est entre fin 2008 et 2009, que la thématique de gestion des âges a gagné en visibilité et en importance du fait de nouvelles contraintes et de nouveaux enjeux de gestion. [...] L'idée était d'articuler la question de l'insertion professionnelle des jeunes et du maintien dans l'emploi des seniors [...] recrutement des jeunes et insertion professionnelle satisfaisante des senior [et allait se structurer] la politique de gestion des âges ». (Int5, 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-D.P.D.H., D.D.E.C., ex RRH et négociatrice sociale au siège et en région parisienne).

Ce n'est que le Rapport 2010 qui rend compte pour la première fois de l'articulation entre le développement responsable et la performance économique (dimensions sociétales, thématiques du genre, des jeunes, D.D.). Ainsi, malgré une légère décrue, les thèmes « égalité » et « diversité » s'y maintiennent à un niveau comparable, battant en brèche l'hypothèse d'un remplacement progressif de la première par la seconde (voir Figures III.5 et III.6). La priorisation des thématiques investies par la politique *diversité* continue de privilégier les problématiques du handicap, de l'égalité professionnelle et de l'intégration des jeunes.



Classe 1 : Logique client et logique *business*

Classe 2 : Développement responsable et performance économique (sociétal, genre, jeune, D.D.)

Classe 3 : Le bureau de Poste (lien social et *business model*) : une logique de service

Classe 4 : Qualité des prestations commerciales (livraisons) et développement de l'offre numérique

Classe 5 : Rentabilité économique et pilotage par la présidence, le CoMex de la stratégie financière

Figure III.12 Analyse via le logiciel IRAMUTEQ du R. d'activité 2010 du Groupe (AFC)

Garant de l'engagement du Groupe en faveur de l'égalité femmes-hommes et de la féminisation de son encadrement, l'obtention du Label *Egalité* par l'Enseigne La Poste en 2009, la candidature du Groupe au renouvellement de ce Label et son obtention en 2010 traduisent une conscientisation de l'irréductibilité des enjeux d'égalité professionnelle à ceux de la diversité (Laufer, 2009). Parallèlement, la thématique du handicap se renforce au cours de la « période d'appropriation » traduisant la focalisation (la priorisation, au sens de Cornet et Warland, 2008 a, b), de la politique *diversité* de La Poste autour des enjeux d'égalité professionnelle, d'inclusion de collaborateurs en situation de handicap (renforcement des politiques de recrutement de candidats handicapés, stimulation de la « révélation du handicap » en cours de carrière, enjeux managériaux de la gestion d'équipes diversifiées, sensibilisation des salariés – *Trophées Handdifférences*²⁸ -) et d'intégration professionnelle de jeunes issus des quartiers défavorisés et de personnes durablement exclues de l'emploi (apprentissage / alternance). La centralité de la thématique du handicap tient aussi bien à l'adossement d'obligations juridiques (Loi n°2005-102 du 11 février 2005²⁹) qu'à des considérations commerciales (accessibilité comme *conditio* d'amélioration de la relation-client et de la performance commerciale des points de contacts postaux) aux arguments de nature sociopolitique.

La mise en place d'un plan d'action *handicap* à double volet interne et externe se place ainsi à la confluence de pressions sociales (impératif d'exemplarité du secteur public), d'injonctions législatives (durcissement de la législation) et de considérations économiques (réduction des risques financiers et d'image encourus, diminution du montant des amendes versées au Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique pour non atteinte de l'obligation de 6% de collaborateurs handicapés dans la masse salariale de l'entreprise, stimulation de l'efficacité commerciale). Elle reflète une stratégie de légitimation cognitive, morale et pragmatique (au sens de Suchman, 1995 ; Barth, 2007a et Bruna, 2012a).

Il est intéressant de remarquer à cet égard que la thématique de l'équité disparaît progressivement du discours de l'entreprise, traduisant une défiance accrue à l'égard d'une dénomination trop souvent perçue comme synonyme de discrimination positive.

²⁸ On renvoie notamment au traitement médiatique des Trophées Handdifférences dans l'un des journaux du Groupe Posteo : <http://www.laposte.fr/collectivites-et-territoires/search/results/Handiff%C3%A9rences>

²⁹ On renvoie à la chronologie des politiques publiques portant sur le handicap établi par le portail gouvernemental Vie-Publique : <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-handicap/chronologie/> ainsi qu'au focus portant sur la loi du 11 février 2005 : <http://www.vie-publique.fr/actualite/panorama/texte-vote/loi-du-11-fevrier-2005-pour-egalite-droits-chances-participation-citoyennete-personnes-handicapees.html>

Si, comme le rappelait la directrice de la DPDH dans un colloque, « *en entreprise ce qui ne se mesure pas n'avance pas*³⁰ », le débat qui enflait autour des « statistiques ethniques » ou de la « mesure de la diversité » allait nourrir la suspicion à l'égard d'une terminologie (« équité », « égalité des chances », « discrimination positive ») perçue comme trop connotée et « corrompue » par la logique des quotas. Et cela, alors même que, comme le souligne Calvès (2004), les dispositifs français d'action positive se distinguent radicalement des politiques états-uniennes d'*affirmative action* de par leur enracinement dans une perspective individuelle (et non communautaire), de redistribution sociale (justice sociale distributive) et de non-allégeance aux logiques du marché. Alors même que, dans la « phase de l'appropriation », se multipliaient des dispositifs d'action positive perçus comme complémentaires et non substitutifs de programme structurels de refonte des procédures de recrutement et de management, la disparition de la thématique de l'équité traduit une méfiance croissante à l'égard d'une notion trop souvent apparentée à la problématique des statistiques ethniques. De même, les références à l'Etat, perçu comme gardien de l'Intérêt Général, s'affaissent au fur et à mesure des avancées de la « modernisation » et du *managérialisme* du Groupe (voir Figure et représentation graphique III.7).

³⁰ Il s'agit d'un extrait de l'intervention liminaire de Christine Bargain au Colloque « Piloter sa politique diversité : mesures et indicateurs » organisé conjointement par l'A.F.M.D. et Rouen Business School, le 21 septembre 2009, à l'Auditorium du Musée de la Poste. Se référer aussi à Bruna Maria Giuseppina, 2009, « Note réflexive autour du colloque "Piloter sa politique diversité : mesures et indicateurs" », Chaire Management et Diversité, Université & Fondation Paris-Dauphine, Paris.
http://chairediversite.fondation.dauphine.fr/uploads/media/2009-09-21_Piloter_sa_politique_diversite_-_mesures_et_indicateurs.pdf

IV. L'institutionnalisation complexe de la politique *diversité* depuis 2011 et la stimulation de la réflexivité collective (2012→)

Là où la création au printemps 2006 de la « Direction de Projet Diversité & Handicap » avait coïncidé avec le lancement officiel d'une politique *diversité* chez La Poste (périmètre d'abord La Poste-Maison Mère, puis élargissement progressif à l'ensemble du Groupe), la mise en place progressive de référents *fonctionnels diversité* au sein des métiers et dans les territoires se voulait à partir de 2008 une réponse au déficit d'implication de l'encadrement supérieur et intermédiaire dans la mise en œuvre des programmes *diversité*. Ce « manque d'engagement du corps managérial dans la démarche de diversité du Groupe » (Int5) avait été relevé par l'AFNOR lors de l'audit de La Poste relatif à sa première candidature au Label *Diversité*. Or, il constituait une condition nécessaire d'appropriation collective de la démarche *diversité* du Groupe et de déclinaison effective (et tendanciellement efficiente) du plan d'action national *diversité* dans les métiers et sur l'ensemble du territoire.

Confinés à l'« époque des pionniers » à une poignée de référents issus de directions *support* (DRHRS, Direction de la communication) et de directions transversales (Direction des Achats, Direction de l'Équipement) directement concernés par les divers chantiers de la diversité (voir Chapitre IV de la Partie I), les référents fonctionnels de la politique allaient être désignés de manière officielle tout au long de l'année 2008 et, plus spécifiquement, au lendemain de l'« échec fondateur » (non-labellisation *Diversité* en janvier 2009). Au cours de l'« étape complexe d'institutionnalisation », ils allaient intégrer, aux côtés des *missionnaires de la diversité*, le réseau des *promoteurs* de la politique. Substantielle, leur action allait se concentrer sur l'organisation d'initiatives locales s'inscrivant dans le droit fil de la démarche *diversité* du Groupe, destinées à favoriser :

- l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap,
- l'accessibilité des bureaux de postes et de leurs prestations (missions de service public),
- la constitution d'un vivier diversifié de recrutement sous l'angle, *in primis*, du genre et des origines sociales, géographiques et, indirectement ethnoculturelle,
- l'égalité des chances à l'embauche (publicité et accessibilité des offres d'emploi, organisation de Forums de l'Emploi, coopération avec Pôle Emploi et les Missions Locales...),

- l'égalité de traitement dans la gestion de carrière au travers de programmes de sensibilisation des directeurs et responsables d'établissements, des recruteurs et des managers d'équipes (dynamiques allant du haut de la hiérarchie vers la base) et le développement de campagnes, à fort substrat communicationnel (Dobbin, 2011), à l'adresse de l'ensemble des salariés,
- l'accompagnement d'initiatives externes : il s'agissait notamment du *Train pour l'Emploi*: « initiative-phare de notre action en faveur de la diversification du recrutement [demeurant irréductible à une démarche communicationnelle...] elle a permis de stimuler des candidatures, de favoriser la rencontre directes de candidats et de recruteurs, de faire remonter des candidatures [dont plusieurs ont été couronnées de succès...] et d'améliorer l'image de La Poste. Et en plus, ce sont des rencontres magnifiques [...] Il est touchant aux larmes de voir les stands de La Poste assailli par les candidats [...], c'est à chaque fois des queues et des queues, tandis qu'à côté il n'y a personne [...] c'est la preuve de la confiance qui faite à l'entreprise » (Int7 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre supérieur, ex-DPDH, DRSE.).

L'opérationnalisation de l'engagement *diversité* du Groupe au travers de la définition d'un plan d'action stratégique *diversité* et, plus encore, son déploiement concret dans les métiers et sur les territoires a sollicité, comme nous l'avons indiqué, l'émergence de « controverses normatives » (Lazega et al., 2008), d'incohérences de programmes, de conflits de procédures et d'hétérogénéité de pratiques entre le « siège » et la « périphérie ».

C'est pourquoi, tout au long de l'« étape d'appropriation », la DPDH était chargée d'opérer une hiérarchisation raisonnée de l'hétérogénéité normative et processuelle remontant de la base. En tant qu'interlocuteur de plus en plus légitime, elle remplissait une fonction ordonnatrice des initiatives *diversité* du Groupe. Elle s'appuyait en interne sur une forme de *régulation autonome* (au sens de Reynaud, 1989) reposant sur un tissu relationnel dense, une affirmation d'identité groupale et la construction d'une expertise *diversité*. Et externe, elle s'appuyait sur une personnalisation des liens unissant un expert *diversité* et ses interlocuteurs sectoriels (dans les métiers, il s'agissait le plus souvent de RRH, de communicants, de responsables d'achats et de chargés d'aménagement - pour l'Enseigne -) et territoriaux (dans les régions, D.R.G. / D.D.R. et parfois, RRH et correspondants locaux *diversité* et *handicap*).

Les relations entre la DPDH et ses interlocuteurs fonctionnels reposaient sur une forme de pacte de confiance et d'engagement mutuel personnalisé qui devait beaucoup à la co-statutariété (relative) entre experts de la DPDH et leurs référents fonctionnels sectoriels et territoriaux.

La DPDH était devenue l'acteur incontournable du changement *diversité* au sein de La Poste. A la fois concepteur des orientations de la politique *diversité*, premier promoteur de celle-ci, pilote de son déploiement opérationnel et aiguillon de son appropriation collective (Alter, 2005), la DPDH ne demeurait pas moins fragilisée par son assise organisationnelle instable (direction de projet) et relativement périphérique.

Pilote de la politique *diversité* mais marginale dans l'organigramme, elle était appelée à muter non seulement pour dépasser la fragilité d'un positionnement oxymorique mais aussi pour permettre une capitalisation organisationnelle des contacts-diversité qu'elle avait développés, contrer « par anticipation » d'éventuelles pulsions d'autonomisation de ses experts et, *in fine*, permettre la mise en transversalité et la durabilité de la politique.

Débutant en 2011, la « phase d'institutionnalisation » allait coïncider avec une phase de récupération et consécration hiérarchique de la nouveauté, allait entraîner une réorganisation organisationnelle (disparition de la « Direction de Projet Diversité & Handicap » et de la Direction Développement Durable du Groupe) et la bipartition de la politique *diversité* du Groupe. Sa dimension RH et managériale a été confiée à une direction *ad hoc* rattachée à la DRHRS baptisée Direction Diversité et Egalité des Chances (DDEC) appelée à coordonner les volets RH et management de la politique *diversité* à l'échelle de La Poste Maison-Mère. Dirigée par une ancienne chef de projet de la DPDH, elle constitue le correspondant RH en matière de diversité du siège, des métiers et des filiales. Sa création marque une institutionnalisation de la politique *diversité* dans ses volets GRH au travers d'une intégration (sans dissolution) dans la politique RH de La Poste.

Les problématiques de nature plus transversale englobant une perspective de développement responsable et une perspective Groupe sont confiées à la DRSE (Direction de la « Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise ») qui rassemble, sous la tutelle de l'ancienne directrice de la DPDH, l'ensemble des membres de la DPDH à l'exclusion des deux membres ayant rejoint la DRHRS pour traiter des dimensions plus spécifiquement managériales de la diversité. La DRSE décompte également une seconde équipe, en charge du développement durable, issue de l'ancienne Direction du Développement Durable.

La DRSE est chargée de la coordination des initiatives RSE régionales portées par les Directeurs Régionaux Groupe et leurs Délégués au Développement Régional. Agissant sur le périmètre du Groupe La Poste, la DRSE a vocation à accompagner la mise en transversalité et de la mise en cohérence des initiatives RSE promues par les directions opérationnelles et les établissements régionaux des différents métiers.

La DRSE s'appuie sur un *Comité RSE Groupe* réunissant, autour de sa directrice et du D.R.G. référent du programme R.S.E./Diversité, une vingtaine de D.D.R. chargés du développement RH sur leur territoire. Ce Comité se réunit à la présence de la directrice de la DDEC (ou de son représentant) et reçoit régulièrement des responsables *diversité* des métiers. Ces derniers y présentent leur programme d'action, « *leurs objectifs prioritaires et leurs dispositif d'action* » (Int12, 50-65 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, D.D.R., cadre supérieur, ancien dirigeant syndical et ex-administrateur salarié de La Poste).

Les D.R.G. et les D.D.R. sont chargés de « *remettre du liant entre les différentes entités et les différents métiers du Groupe sur le terrain* » (Int 34 50-65 ans, +30 ans d'expérience professionnelle, 10-20 ans à La Poste, D.D.R., ancienne responsable RH dans des établissements régionaux). Ils représentent institutionnellement le Groupe sur leur territoire. Leur action participe à consolider l'identité de Groupe de La Poste à l'heure où « *des postiers qui avant travaillaient ensemble et partageaient une même vision [tendent à ...] se battre et [à rentrer...] concurrence les uns avec les autres car ils sont rattachés à des entités différentes [de l'entreprise]* » (Int12, 50-65 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, D.D.R., cadre supérieur, ancien dirigeant syndical et ex-administrateur salarié de La Poste).

L'animation par la DRSE, en binôme avec un DRG référent, du Comité RSE traduit une tentative de mise en transversalité des initiatives portées par les métiers et les filiales à l'échelle régionale.

Comme nous le verrons dans le Chapitre IV, les exécutants intermédiaires et *a fortiori* les exécutants de terrain se réfèrent le plus souvent aux responsables *diversité* des métiers et, seulement de manière exceptionnelle, à la DDEC (volet GRH) ou à la DRSE (autres volets). Il n'en demeure pas moins que les D.D.R. remplissent (ou sont appelés à remplir) un rôle de reconstruction rétrospective des actions *diversité* du Groupe.

Là où la DRSE déploie son action sur un périmètre Groupe dans une perspective de transversalité trans-thématique et inter-métiers, la DDEC constitue l'interlocuteur principal des directions des métiers au niveau du siège en matière de gestion de la diversité. Elle agit sur un périmètre RH : elle anime un Comité « Diversité » Métiers réunissant les responsables *diversité* des métiers ainsi que deux D.D.R. référents chargés de favoriser le dialogue siège-régions et la coopération inter-métiers en matière de politique RH pro-diversité.

« Avec ma collègue [Int14...], je [Int17] participe, en tant que représentante des D.D.R., au Comité Diversité Métiers animé avec la D.D.E.C. qui se réunit au siège tous les mois et demi. [...] Suite au pilotage de plusieurs groupes de travail, j'ai proposé à [...Int2] de rejoindre le Comité afin de favoriser

l'articulation des initiatives mises en œuvre par les métiers en région, la redescende auprès de mes collègues [D.D.R.] des orientations stratégiques de la D.D.E.C. et des métiers, la remontée d'informations et la diffusion de bonnes pratiques. Avec [Int14...], nous sommes des facilitatrices de dialogue entre la D.R.H.R.S., la DRH des métiers et les D.D.R. [et par notre intermédiaire] les interlocuteurs de terrain [...] Nous sommes chargées de remettre du liant, de la cohérence, de l'organisation ».

(Int17, 50-60 ans, + 25 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, D.D.R. depuis 2011, ex DRH et RRH, et responsable d'établissements en région).

La « phase d'institutionnalisation » a permis une « normalisation » de la politique *diversité*, une standardisation de son référentiel normatif, programmatique et processuel et une homogénéisation de ses pratiques. Néanmoins, en dépit de la bipartition de la DPDH, les cadres supérieurs « diversité » des deux organismes (DRHRS et DRSE) continuent de coopérer, par delà les agencements bureaucratiques-organisationnels, de manière très intense et très fréquente.

La bipartition de la DPDH début 2011 sonne comme une anticipation du plan stratégique *Ambition 2015*. Elle vise à favoriser la mise en transversalité et la durabilité de la politique *diversité* par la convergence de ses préoccupations extra-RH dans la R.S.E. et à l'institutionnalisation par inclusion de ses dimensions RH par leur confluence dans la stratégie RH de l'entreprise.

Là où le substrat éthique de la problématique *diversité* semblait si bien consonner avec le patrimoine axiologique et l'héritage historique de La Poste, le Groupe allait investir depuis 2011 la *question de la diversité* dans une perspective de transversalité et d'implication croissante des personnels. C'est dans ce cadre que s'intègre la revendication par la direction du Groupe d'un engagement renforcé en faveur de la diversité dans le cadre du plan stratégique 2010-2015 intitulé *Ambition 2015*.

Prenant le relais du plan d'entreprise *Performance et Confiance* dans un contexte de fortes mutations technologiques, économiques, sociales et environnementales, le plan *Ambition 2015* se structure autour de cinq engagements fondateurs :

1. la fidélité à la culture de service public chère à La Poste depuis sa fondation (1^{er} pilier) : cette promesse de continuité dans le changement inscrite dans la devise « *Service public toujours !* » se traduit par l'engagement de « *parfaite exécution de [ses...] quatre missions de service public, le service universel du courrier, l'accessibilité bancaire, l'accessibilité territoriale et la distribution de la presse, qui est le socle de la confiance entre La Poste et*

les Français »³¹. Il s'agit là d'entretenir et de valoriser le capital de confiance, crédibilité et notoriété propre à l'opérateur public historique, tout en amorçant la mue (statutaire, organisationnelle et positionnelle) de l'entreprise ;

2. la performance durable et responsable du Groupe (2^{ème} pilier): faisant du développement durable et responsable de l'entreprise un des fondements de sa politique stratégique, La Poste vise à « ménager le changement » en négociant sa mue organisationnelle et positionnelle par un engagement déclaratif de perpétuation de « *son modèle social fondé notamment sur l'absence de plan de départs imposés, sur la qualité de vie au travail* » (*ibid.*) et l'investissement en faveur de la sauvegarde de l'environnement et de la promotion de la diversité. L'engagement responsable de l'entreprise sonne ainsi comme un vecteur de *légitimation cognitive* (Suchman, 1995, Barth, 2007, Bruna, 2012a) à l'égard de ses parties prenantes internes (promesse de perpétuation du *contrat social* régissant le fonctionnement organisationnel, voir Reynaud, 1989, Dupuy et *al.*, 2003) et externes (conformation aux attentes des autorités de tutelle, d'une clientèle et d'une opinion publique de plus en plus sensible aux enjeux de la R.S.E.). Ainsi, le plan *Ambition 2015* prévoit que « *la stratégie de développement responsable de La Poste [soit...] fondée sur le respect de la diversité des clients, de la qualité de l'emploi des postiers et de l'environnement. Elle répond à une aspiration profonde des particuliers et des entreprises* » (*ibid.*). Dans cette perspective, le maintien du modèle social de l'entreprise, son engagement en faveur de l'égalité, de la prévention des discriminations et de la diversité, l'amélioration de sa relation *client* et la réaffirmation de ses missions de service public (*in primis* les principes d'accessibilité universelle, d'aménagement du territoire et de création de lien social) co-participeraient d'une même dynamique de développement responsable. Cherchant à accroître la congruence du discours de La Poste aux valeurs et croyances dominantes dans son environnement, la proclamation d'un engagement en faveur du développement responsable du Groupe reflète une recherche de *légitimation cognitive* (Suchman, 1995, Barth, 2007, Bruna, 2012) à l'égard de ses parties prenantes internes (salariés) et externes (clientèle, autorités de tutelle, opinion publique). Elle relève d'un processus mimétique (*isomorphisme mimétique* au sens de DiMaggio et Powell, 1983) et s'appuie sur une forme de *management symbolique* (au sens d'Ashforth et Gibbs, 1990) s'enracinant dans une intense activité communicationnelle pro-R.S.E.

³¹ On renvoie à la page de présentation du plan stratégique *Ambition 2015* sur le site officiel du Groupe La Poste <http://www.laposte.fr/legroupe/LeGroupe2/Nos-missions/Ambition-2015> (Dernière consultation : 1er avril 2013)

Ainsi, la production d'engagements déclaratifs pro-R.S.E. et sa dissémination au travers d'outils internes et externes de communication s'inscrit dans une démarche de repositionnement stratégique de l'organisation plus que dans une perspective réellement transformative de ses orientations et de ses pratiques. L'investissement en faveur de la R.S.E. n'est, néanmoins, pas exogène au nouveau tissu d'obligations légales et réglementaires en matière sociale et surtout environnementale s'imposant aux organisations publiques et aux grandes entreprises du CAC 40 depuis la loi N.R.E. (phénomènes d'*isomorphisme coercitif* au sens de DiMaggio et Powell, 1983).

3. l'amélioration de la qualité de service (3^{ème} pilier) : entreprise en réseau appartenant au secteur tertiaire, La Poste a inscrit dans son projet stratégique *Ambition 2015* un objectif d'amélioration de la qualité du service reposant sur une recherche de fiabilité, de lisibilité et d'accessibilité, doublée d'une « conversion » de ses équipes à un « esprit de service »;
4. le développement de nouveaux services et de nouvelles activités (4^{ème} et 5^{ème} piliers) afin de s'adapter aux grands enjeux économiques et sociaux du XXI^e siècle : dans un contexte marqué par de profondes mutations technologiques et économiques, par l'accélération de la baisse des trafics postaux et la prégnance accrue des préoccupations environnementales, le plan *Ambition 2015* vise à accélérer la modernisation du Groupe, à restaurer sa rentabilité d'avant-crise à l'horizon 2015³² (www.latribune.fr, 15 avril 2010). « *Le groupe prévoit [...] une hausse de son chiffre d'affaires pour atteindre 22 milliards d'euros et une marge opérationnelle de 8%* » (ibid.). C'est dans cette perspective que s'inscrit la stimulation de l'innovation au sein de ses trois métiers (le Courrier, le Colis-Express, la Banque Postale) et de son réseau, l'Enseigne. Pour ce faire, « *La Poste doit surprendre par sa capacité à inventer des services utiles au plus grand nombre [au travers d'une...] innovation centrée sur les besoins essentiels des clients. Sa recette : une innovation ouverte avec des partenariats inédits, une innovation transverse qui unit tous les talents du Groupe* »³³. Au lendemain de la dislocation de La Poste en une pluralité d'entités spécialisées, la stimulation de l'innovation s'avère ainsi dépendante de la conduite d'un renouveau du management à même de ressouder le corps social de

³² On se réfère à l'article « La Poste fixe son plan de développement d'ici 2015 » paru le 15/04/2010 sur le portail www.latribune.fr : <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/20100415trib000499250/la-poste-fixe-son-plan-de-developpement-d-ici-2015.html>

³³ On renvoie à la page de présentation du plan stratégique *Ambition 2015* sur le site officiel du Groupe La Poste <http://www.laposte.fr/legroupe/LeGroupe2/Nos-missions/Ambition-2015> (Dernière consultation : 1er avril 2013)

l'entreprise autour d'une vision et d'un projet communs. Elle demeure conditionnée à la mise en place d'une relation-client privilégiant la qualité de l'écoute, la sensibilité et l'adaptabilité aux besoins et aux exigences de pans spécifiques de la population (jeunes, seniors, personnes en situation de handicap, « clientèles fragiles » - précarisées, durablement exclues de l'emploi, nomades...). Ce qui invite à redéfinir la stratégie commerciale et de marketing du Groupe ainsi qu'à repenser sa politique de communication et ses pratiques de recrutement afin de refléter la diversité de la population française à tous les niveaux de l'organisation (*marketing et management de la diversité*, recherche d'une amélioration de la relation-client et de la performance commerciale en jouant sur les effets positifs de l'homophilie vendeur-client³⁴). La capacité d'innovation de La Poste s'avère ainsi dépendante d'une relation renouvelée, partenariale, implicative, transversale et durable, avec ses parties prenantes internes et externes. Autrement dit, de la conduite d'une politique stratégique de RSE.

Visant à renforcer l'implantation, l'attractivité et la croissance économique de La Poste à l'échelle européenne (« *se développer, réduire les coûts et améliorer la rentabilité opérationnelle [...], prendre position sur tous les maillons de la chaîne de valeur de la relation client [...] conquérir de nouveaux marchés ciblés et développer de nouvelles activités rentables pour devenir un groupe européen leader et le rester* »)³⁵ tout en l'érigeant en « *référence en termes de modernité publique* »³⁶, le plan *Ambition 2015* affirme l'engagement de l'entreprise en faveur d'égalité. Et cela tant en matière de recrutement et de management qu'en termes d'accessibilité des services.

³⁴ *Ibidem.*

³⁵ On renvoie à la page de présentation du plan stratégique *Ambition 2015* sur le site officiel du Groupe La Poste <http://www.laposte.fr/legroupe/LeGroupe2/Nos-missions/Ambition-2015> (Dernière consultation : 1er avril 2013)

³⁶ *Ibidem.*

Si l'émergence en 2007 d'une communication institutionnelle spécialisée donne à voir la pression croissante s'exerçant sur les grands groupes en matière de divulgation sociale et traduit la recherche de *légitimation cognitive* de La Poste, le tableau II.15 et le graphique III.16³⁷ démontrent le renforcement en 2011 de la problématique de la diversité et de l'équité (dont le retour dès 2010 est attesté par le Rapport d'activité; voir tableau III.5 et graphique III.6).

La montée en puissance des problématiques de DD et de RSE dans la communication institutionnelle du Groupe est manifestée par l'élaboration depuis 2007 de rapports spécialisés Développement Durable / Responsabilité Sociale et Environnementale. Dénommés Rapports de Développement Durable jusqu'en 2011, date à laquelle ils ont été rebaptisés Rapports de Responsabilité Sociale, ces documents cherchent à compléter, sans les remplacer, les volets RSE contenus dans les Rapports d'activité. Levier de *légitimation cognitive* (Suchman, 1995), le *reporting* RSE contribue ainsi à la reconnaissance symbolique du caractère stratégique de la RSE. Dans ce cadre, la réaffirmation d'une logique de l'engagement s'accompagne, au fil des années, d'une forte progression du thème de la responsabilité (management responsable) et de la promotion de la diversité. La question du développement durable demeure centrale bien qu'elle soit de plus en plus contrecarrée par les aspects sociaux.

.

³⁷ La méthodologie mobilisée est identique à celle employée pour la réalisation du tableau III.15 et du graphique III.16. Pour une présentation de la méthodologie employée, on renvoie au chapitre méthodologique (Chapitre VI de la Partie I).

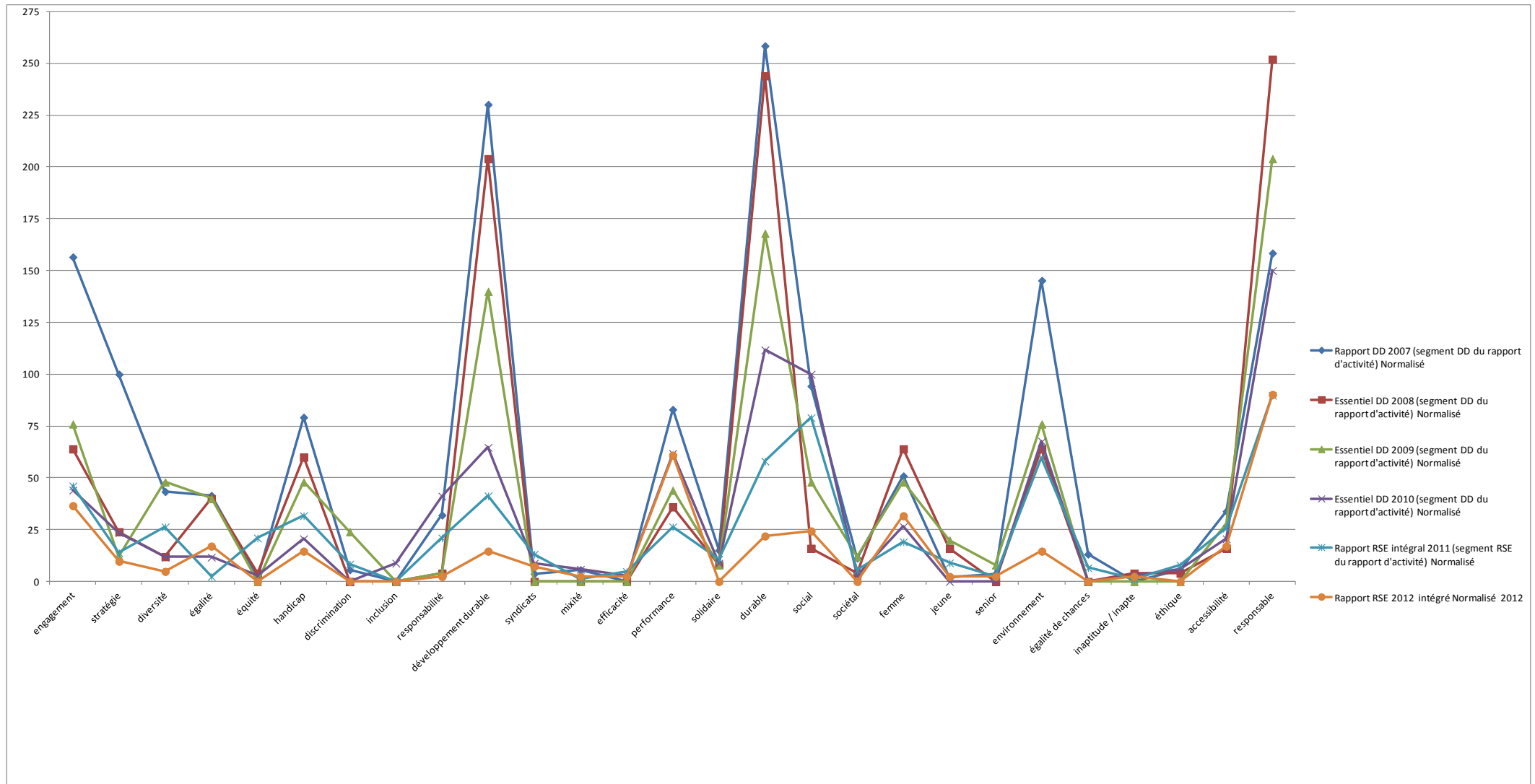


Figure III.13 Tableau des occurrences des 27 mots-clés étudiés dans les rapports DD et RSE de La Poste (2007 -2012)

Si la thématique du handicap est centrale dans l'ensemble des Rapports de Développement Durable, puis de Responsabilité Sociale du Groupe (à partir de 2011), celle-ci subit une décroissance tendancielle, probablement simultanément à la réalisation de progrès substantiels à la fois sous l'angle de l'accessibilité physique des points contacts postaux, de l'accessibilité des services postaux numériques pour les personnes non-voyantes (sites web adaptés) et l'accroissement de la part de salariés en situation de handicap dans l'entreprise. Cette tendance est confirmée, bien qu'avec une moindre intensité, par l'évolution des occurrences normalisées du mot-clé « accessibilité ».

Si les thèmes de l'engagement et de la performance se maintiennent comme piliers de la politique de développement durable et de diversité de La Poste, ils subissent une lente érosion à fur et à mesure de la montée en puissance de la thématique du développement responsable. Ce qui donne à voir la tentative de transversalisation et d'articulation progressive des démarches de DD et de diversité du Groupe. Donnée à voir l'impact modulateur de la culture organisationnelle sur le discours des entreprises, la primauté sans cesse réaffirmée du social sur le sociétal est prouvée à la fois par le tableau III.14 et le graphique III.15 et le choix de la dénomination de la DRSE (Direction de la Responsabilité Sociale – et non Sociétale- et Environnementale).

La permanence des thématiques égalitaires et anti-discriminatoires (bien que leur portée relative s'affaisse progressivement) tendent à confirmer l'hypothèse de leur inclusion dans l'escarcelle de la politique GRH du Groupe et de leur prise en compte dans la perspective de développement d'un « management responsable de proximité ». L'institutionnalisation de la politique *diversité* s'est accompagnée, en effet, d'un processus quasi- parallèle chronologiquement mais d'orientation opposée destiné à développer la réflexivité organisationnelle de l'entreprise et individuelle de ses membres.

Cherchant à favoriser un criticisme constructif, la stimulation, dès fin 2011/ début 2012, d'une « dynamique de réflexivité collective » vise à la fois à permettre la libération des esprits et des paroles en interne (pour faire face aux difficultés sociales traversées par le Groupe), à permettre une contestation des pratiques anciennes (en matière de GRH, de relations horizontales et verticales mais aussi de politiques d'achats et de fournisseurs, de relation-client...) perçues comme peu propices à la promotion de la diversité.

Comme nous le verrons plus précisément dans le Chapitre IV, il s'agissait là de favoriser l'*appropriation managériale* de la problématique *diversité* par le management intermédiaire en tant que bénéficiaire et exécutant ultime du changement (au sens de Moss Kanter et *al.*, 1992 ; voir aussi Floyd & Woolgridge, 2000) et la réalisation d'un « management responsable de proximité ». Et, cela faisant, de jeter les bases d'une *endogénéisation de la diversité* chez La Poste (au sens du Chapitre IV de la Partie II).

VI. Comment La Poste a redécouvert l'égalité et investi la diversité ? Une analyse sociolinguistique de la communication institutionnelle à flux tendu sur la thématique de l'égalité et de la diversité

Levier de *légitimation cognitive* (Suchman, 1995), le rapportage annuel d'une entreprise est appelé à manifester la congruence de sa vision, de sa stratégie et de ses pratiques (telles qu'elles sont déclarées) au patrimoine de croyances et de valeurs dominant au sein dans son environnement.

En s'appuyant sur une lecture néo-institutionnaliste, nous analysons la communication en matière d'égalité et de diversité de La Poste comme un vecteur de légitimation à l'égard de ses principales parties prenantes internes et externes.

A la fois affranchie de toute réglementation juridique et faiblement normée, la communication institutionnelle à flux tendu des organisations (*in primis* leur web-communication) se configure comme un matériau empirique particulièrement stimulant pour le chercheur puisqu'elle échappe, au moins partiellement, au formalisme et au conformisme du rapportage. Elle offre ainsi une qualité informative tout à fait intéressante dès lors qu'il s'agit d'interroger la structuration du discours d'une entreprise, d'analyser son contenu et ses singularités.

Mobilisant le logiciel IRAMUTEQ créé par Pierre Ratinaud (Marchand, Ratinaud, 2012 ; Ratinaud, Déjean, 2009 ; Ratinaud, Marchand, 2012 ; Ratinaud, Marchand, 2012), nous prenons en examen la communication institutionnelle à flux tendu du Groupe La Poste en matière d'égalité et de diversité. Plus exactement, nous analysons un corpus rassemblant l'ensemble des web-articles, des communiqués de presse et d'autres écrits d'information tirés du site du Groupe (www.laposte.fr) dans lesquels le mot-clé « égalité » a été employé dans un sens accompli. Pour ce faire, nous avons effectué un nettoyage du corpus destiné à éliminer les articles mobilisant la notion d'égalité dans des contextes complètement étrangers à celui pris en examen dans notre étude (moins de 5% du nombre total d'articles du corpus).

S'appuyant sur un matériau empirique issu de la web-communication du Groupe, notre analyse adopte, au travers du logiciel IRAMUTEQ, une méthodologie quantitative d'analyse de discours. Elle interroge ce qui fait sens dans la communication *diversité* du Groupe, comment elle se structure et à qui elle s'adresse.

Pourquoi chez La Poste le thème de la diversité ne phagocyte pas complètement la question de l'égalité ? Quel est-il l'impact de la culture d'organisation sur la sédimentation du discours *diversité* de La Poste ?

Comment expliquer la relative segmentation des « univers lexicaux (et thématiques) selon les diverses parties prenantes avec lesquelles interagit le Groupe (collaborateurs, clientèle et, *in fine*, autorités étatiques de tutelle et opinion publique) ?

Le traitement quantitatif de ce matériau empirique a servi de support à l'analyse. Celle-ci a révélé le relatif confinement de la problématique de l'égalité professionnelle dans l'univers lexical du juridique et du réglementaire, l'inclusion de la question égalitaire, notamment dans son volet « égalité des chances », dans l'escarcelle du management de la diversité et, *in fine*, l'intégration, encore embryonnaire de la problématique de la diversité dans le giron de la RSE.

L'analyse a révélé que la communication institutionnelle « à flux tendu » de La Poste en matière de diversité et d'égalité constitue un puissant vecteur de *légitimation cognitive* ; l'étude donne à voir une relative résistance de La Poste au processus de « disparition symbolique du thème de l'égalité » (voir Laufer, 2007) et de « dissolution du thème de l'égalité professionnelle » dans le champ de la diversité, constatée par Terramorsi et Peretti (2009) ainsi que Bruna et *al.* (2012, 2013a,b). En outre, la web-communication en matière de diversité et d'égalité est marquée par une relative segmentation des « univers lexicaux (et thématiques) » selon les diverses parties prenantes ciblées : collaborateurs, clientèle et, *in fine*, autorités étatiques de tutelle et opinion publique.

1) Management de la diversité, Négociation Sociale et Egalité Professionnelle et Relation Client : les dessous de la Classification Alceste du Corpus « Egalité »

Les statistiques textuelles descriptives effectuées sur le corpus « Egalité », en mobilisant le logiciel IRAMUTEQ, révèlent que la problématique de l'égalité ne subit pas le mouvement de « disparition symbolique » de la thématique égalitaire et d'occultation du réglementaire constatée par Terramorsi et Peretti (2009), Bereni (2009), Doytcheva (2009) et Bruna et al. (2012, 2013a,b) dans l'étude du rapportage RSE de grands groupes français.

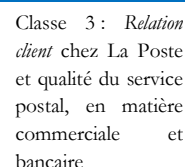
Certes, la question de la diversité fait une entrée fracassante dans le champ thématico-lexical du Groupe La Poste dans la deuxième moitié des années 2000 et ne cesse de croître en importance dans les rapports annuels d'activités ou autres rapports *ad hoc*, tout comme au sein de la communication institutionnelle « à flux tendu » du Groupe. Ainsi, au sein même du corpus « Egalité », les occurrences du mot-clé « diversité » (38) équivalent quasiment, en nombre absolu, à celles du mot-clé « égalité » (occurrences cumulées des termes « égalité » - 17 -, « égalité des chances » - 15- et « égalité professionnelle » - 9 pour un total de 41). La mutation en clé *diversité* de la politique d'égalité et non-discrimination du Groupe La Poste est donc bien en marche et va de pair avec son inscription dans le champ élargi de la Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale de l'entreprise.

Il ne demeure pas moins que, comme le révèle la Classification Hiérarchique Descendante réalisée via IRAMUTEQ, la thématique de l'égalité hommes/femmes jouit d'un traitement à part. Elle est insérée dans l'escarcelle des négociations obligatoires entre la Direction du Groupe La Poste et les partenaires sociaux, ce que conforte la signature d'un accord cadre sur l'égalité professionnelle dès 2005. Là où la question cruciale (et juridiquement encadrée) de l'égalité professionnelle est appréhendée au travers du prisme de la négociation, elle est une trace de la culture de service public qui a marqué le Groupe et continue à en définir l'identité profonde. Ce qui semble confirmer notre QR3.

L'inclusion de l'égalité professionnelle dans l'« univers lexico-thématique » de la négociation sociale ne doit cependant pas occulter l'existence d'un déclin relatif de la thématique égalitaire au profit de la question de la diversité ni un certain éclatement des prismes d'appréhension de l'égalité au sein du Groupe. La thématique de l'égalité et l'un de ses volets essentiels (égalité des chances) sont ainsi intégrés dans le champ lexico-thématique du management de la diversité. Ainsi se voient placés dans l'escarcelle de la diversité.

Classe 1 : *Management de la diversité* et politique *diversité* du Groupe La Poste

Axe Y : « implication R.S.E. »



Axe X : « logique marchande »

Classe 2 : Négociation sociale et égalité professionnelle

Classe 1 : *Management de la diversité et politique diversité* du Groupe La Poste

Classe 2 : Négociation sociale et égalité professionnelle

Classe 3 : *Relation client* chez La Poste et qualité du service postal, en matière commerciale et bancaire

Figure III.14 Analyse ALCESTE du corpus « Égalité »

La première classe rassemble l'ensemble des mots-clés relatifs à la problématique du management de la diversité, la seconde évolue dans l'univers lexico-thématique de la négociation sociale et de l'égalité professionnelle tandis que la troisième se réfère au champ du service postal dans ses prestations commerciales et bancaires.

L'Analyse Factorielle de Correspondances positionne ces classes lexico-thématiques dans un repère cartésien bi-orienté agencé autour de deux facteurs-clés :

- niveau de « connotation marchande » de l'activité analysée, en abscisse (axe x),
- niveau d'implication R.S.E. de l'activité analysée, en ordonnée (axe y).

Dans cette perspective, la conduite d'une politique de management de la diversité relève d'une stratégie d'investissement social et sociétal reconductible à une logique RSE : les mots-clés relevant de cet univers lexical se positionnent, en effet, dans un quadrant cartésien à ordonnées positives. Cependant, la mise en œuvre d'un management responsable demeure irréductible à une visée exclusivement économique, dans la mesure où elle demeure inscrite dans une logique de *légitimation morale* et, plus encore, *cognitive* de l'organisation (Suchman, 1995 ; Bruna, 2012a, 2013a). D'où son positionnement dans un quart du repère cartésien à abscisses négatives.

La classe lexico-thématique du « management de la diversité » renvoie aux déclinaisons de la politique de diversité dans le périmètre large de la GRH : la gestion des âges, la formation des collaborateurs, la prévention des discriminations, la dynamique d'insertion (apprentissage/tutorat), la politique d'intégration et d'accompagnement des salariés en situation de handicap, la politique de sécurité et de prévention des risques. Aussi contribue-t-elle à replacer les postiers au cœur du projet politique de long terme de la Poste. Le champ lexico-thématique du management de la diversité tend ainsi à s'étendre au-delà des seules frontières du management, pour s'ouvrir, bien que de manière embryonnaire, à d'autres chantiers (*in primis*, la politique d'achats responsables, achats dans le secteur adapté...).

Comme le relève la C.H.D. (voir tableau ci-joint), la classe lexico-thématique du «management de la diversité » se positionne dans le registre de l'engagement, du politique et de la responsabilité, ce qui confirme la QR4 selon laquelle La Poste a investi la thématique de la diversité afin de se conformer au patrimoine de valeurs dominant au sein de la société, dans une perspective de *légitimation cognitive*. Et ce, alors même que l'entreprise est confrontée à un changement statutaire et positionnel abrupte.

Le portage d'une telle politique, toute volontariste qu'elle soit, ne saurait, néanmoins, relever d'une décision unilatérale et descendante de la hiérarchie. Elle est appelée à s'enraciner dans une dynamique sociale de signification symbolique, d'appropriation collective et d'institutionnalisation (Bruna, 2012a ; 2013a,b) qui requiert, outre la centralisation du pilotage stratégique, une décentralisation opérationnelle créative de la politique (voir Chapitre III de la Partie II), l'investissement de la hiérarchie intermédiaire et la sensibilisation des salariés. D'où la coexistence:

- de verbes incarnant le volontarisme du Groupe (fonder, assurer, renforcer),
- de « verbes du collectif » renvoyant à la mise en partage de cette politique (« partager », « recevoir »),
- et de verbes d'action soulignant la mise en œuvre de celle-ci (« embaucher », « informer », animer », « exprimer », « vérifier », « adapter », « promouvoir », « déployer » ...).

La politique *diversité* est ainsi appelée à s'enraciner dans la culture d'organisation (culture de service public, modèle social, culture du respect) tout en coparticipant d'une dynamique de changement à l'échelle du positionnement de l'entreprise, de son modèle économique et de ses pratiques à l'égard de la clientèle, de ses collaborateurs et ses parties prenantes.

A l'instar des rapports étudiés par Bruna et *al.* (2013a,b), on constate que la politique *diversité* de La Poste s'enracine dans une culture de l'Humain, de la reconnaissance et de la solidarité. Se positionnant dans l'univers lexical de la RSE, cette dernière s'inscrit dans une perspective de *légitimation cognitive* de l'organisation et mobilise le registre lexical de l'engagement plutôt que celui de l'économique. Elle s'adresse prioritairement aux parties prenantes internes (collaborateurs).

Inscrite dans l'« univers lexico-thématique » de la négociation sociale, la seconde classe brasse l'ensemble des thématiques dont la compétence est partagée entre la direction et les représentants du personnel (*in primis* les politiques de rémunération et la gestion des carrières). Loin d'être « dissoute » dans le champ du management de la diversité, l'égalité professionnelle conserve chez La Poste sa propre singularité de positionnement et de lexique puisqu'elle évolue dans le champ -thématique et lexical - de la négociation sociale.

Inscrite dans le registre du juridique et de la contrainte, la question de l'égalité professionnelle donne à voir la survivance de la thématique égalitaire dans le discours officiel du Groupe.

Traduisant son enracinement dans une culture de service public baignée de principes et de morale républicaines, celle-ci ne subit pas le processus de « dissolution » progressive relevé dans l'analyse de la communication institutionnelle de grande entreprises (Terramorsi & Peretti, 2009 ; Bruna *et al.*, 2013a,b). *A contrario*, La Poste cherche à enraciner sa politique d'égalité femmes/hommes dans une triple perspective de :

- continuité (faisant ainsi appel à la culture d'organisation et à une antériorité des pratiques par rapport à la conceptualisation, à la structuration et à l'affichage de sa politique de responsabilité sociale et sociétale),
- partage (d'où la sollicitation des partenaires sociaux afin que, non seulement ils constituent les interlocuteurs privilégiés dans les négociations - légalement obligatoires - d'accords-cadres à l'échelle en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mais aussi des co-porteurs de la politique, notamment dans ses volets d'opérationnalisation territoriale et de mobilisation/appropriation par les collaborateurs),
- conformation au droit (loin des charmes de la rhétorique du volontarisme, La Poste, de par sa consanguinité historique avec l'administration d'Etat, assume la dimension contraignante de la négociation « Egalité femmes/hommes » et en fait un vecteur d'internalisation de la contrainte).

Ainsi, investir le chantier de l'égalité professionnelle chez La Poste revient d'abord à assurer la congruence des normes, programmes et procédures de l'organisation au cadre réglementaire (et *in primis* législatif) encadrant cette problématique, dans une double visée de conformation au droit et de *légitimation morale* de l'entreprise. Cette démarche se structure autour de la négociation d'accords sociaux, faisant l'objet d'un contrôle régulier de la part des représentants des salariés et d'un Observatoire Social interne au Groupe.

Evoluant dans le champ de la négociation entre partenaires sociaux, la politique d'égalité hommes/femmes du Groupe semble s'inscrire dans une perspective d'amélioration continue, comme le révèle l'emploi des verbes de progression tels « décider », « porter », « lancer », « encourager », « appliquer », « atteindre », « progresser » et « garantir ». Or, l'adoption d'une perspective de progrès est commune à la troisième classe lexico-thématique qui brasse les problématiques relatives à la *relation client* et à la qualité du service postal, en matière commerciale et bancaire.

Centrée autour de la figure-clé du client, elle traite des activités financières développées par la Banque Postale ainsi que de la performance du service postale en matière de relation client, d'efficience dans les tâches de commercialisation et de distribution du courrier (au sens large du terme).

Comme le révèle la classe 3, La Poste a mis la clientèle, soit-elle composée de professionnels ou de personnes privées, au cœur de sa stratégie, et cela dans une triple perspective : de continuité du service public postal, de rentabilité de l'entreprise et de responsabilité sociale de l'organisation (égalité de traitement pour tous les clients). Ainsi existe-t-il une « zone d'intersection » entre la classe 1 décrivant la politique *diversité* du Groupe et sa stratégie de management responsable, et la classe 3 qui se réfère aux enjeux commerciaux et économiques de la politique *client* du Groupe.

La démarche RSE de La Poste influe, non seulement sur la stratégie RH du Groupe, mais aussi dans sa dynamique de développement économique au travers de la problématique de l'accessibilité universelle des services postaux (non-discrimination - *in primis* sociale et géographique - dans l'accès aux services postaux et financiers du Groupe).

La relation au public s'inscrit aussi au carrefour de considérations sociales et économiques. A la lisière du registre économique de l'efficience et de l'efficacité et de la logique sociétale de la responsabilité, la relation-client s'avère structurante de la stratégie de moyen-long terme du Groupe. D'où son interaction avec la RSE. Et ce, d'autant plus que la RSE est appelée, de par sa vocation même, à conjuguer le sociétal et l'économique au travers d'un modèle de transformation de l'entreprise.

Là où la C.H.D. et l'A.F.C. ont permis de dévoiler les divers « univers lexicalo-thématiques » autour desquels s'agence le discours du Groupe, l'Analyse de similitude (réalisée en prenant en examen le corpus « Egalité ») donne à voir la présence de plusieurs « réseaux et sous-réseaux lexicaux » renvoyant à autant d'axes dans la communication institutionnelle. Ainsi, le corpus «Egalité» s'ordonne autour de plusieurs «mots-noyaux» particulièrement significatifs:

1) Le mot-clé « Groupe » positionne la problématique abordée dans le champ de la stratégie *Corporate* et la positionne dans une transversalité tant géographique que sectorielle et thématique ainsi que dans une perspective de longue durée. Dans ce cadre, sont abordées au sein du « réseau lexical du Groupe » les questions centrales :

- du développement et du management de la qualité dans une perspective cherchant à articuler les dimensions strictement économiques et les aspects à connotation sociétale et environnementale (développement durable), la clarté du plan stratégique et l'implication locale de l'entreprise;
- de l'engagement responsable renvoyant à une perspective d'investissement stratégique (cadre/pilotage) et d'action dans la lutte contre les discriminations.



- 558

Y sont abordées les questions-phares du recrutement, de la gestion des personnels, de l'égalité professionnelle hommes-femmes, de la valorisation des compétences, de la prise en compte du handicap dans les processus RH, de la formation des collaborateurs, de la négociation d'accords sociaux (portant sur les rémunérations, l'égalité femmes/hommes, le handicap, la gestion des âges). Le « réseau lexical » se subdivise en trois « sous-réseaux » distincts renvoyant à autant d'univers lexico-thématiques :

- la politique de l'emploi (registre lexical de l'engagement, de l'incitation, de l'impulsion) ;
- la politique R.H. du Groupe (registre lexical de la professionnalité, du recrutement et du management) ;
- les relations avec les syndicats et la signature d'accords sociaux (registre lexical de la négociation, de la coopération partenariale).

4) Le mot-clé « Activité Postale » renvoie tant au business model de La Poste qu'à son modèle social. Il structure un « réseau lexico-thématique » brassant plusieurs « sous-réseaux lexicaux » renvoyant respectivement à :

- la politique de l'entreprise (*in primis* dans ses volets RH) qui se positionne au carrefour du « sous-réseau lexical » du Groupe et de l'activité postale ;
- la dynamique de création de valeur ;
- la politique de gestion des collaborateurs,
- la culture de service dans laquelle s'enracine l'identité du Groupe.

5) Le mot-clé « Banque » structure le « réseau lexico-thématique » des activités bancaires de La Poste. Il articule deux « sous-réseaux » thématiques :

- la problématique bancaire proprement dite, abordée au travers d'un prisme essentiellement économique et commercial,
- la question de la diversité des publics, l'éclatement de la demande et la diversification des exigences d'une clientèle de plus en plus segmentée.

Réalisée via IRAMUTEQ, la représentation graphique sous forme de « Nuage de mots » du corpus « Egalité » (voir ci-près) donne à voir une structuration discursive agencée autour de plusieurs « mots-noyaux » particulièrement significatifs. Relativement récurrents, ils sont dotés d'une sorte de « centralité d'intermédiarité » dans la mesure où ils participent à tisser la toile du discours en interconnectant plusieurs « réseaux ou sous-réseaux lexico-thématiques » entre eux. Il s'agit des mots-clefs suivants : « accord », « emploi », « entreprise », « engagement », « diversité », « handicap », « syndical », « travail », « professionnel », « femme », « organisation », « formation », « développement », « Groupe », « courrier », « service », « égalité », « collaborateur ».

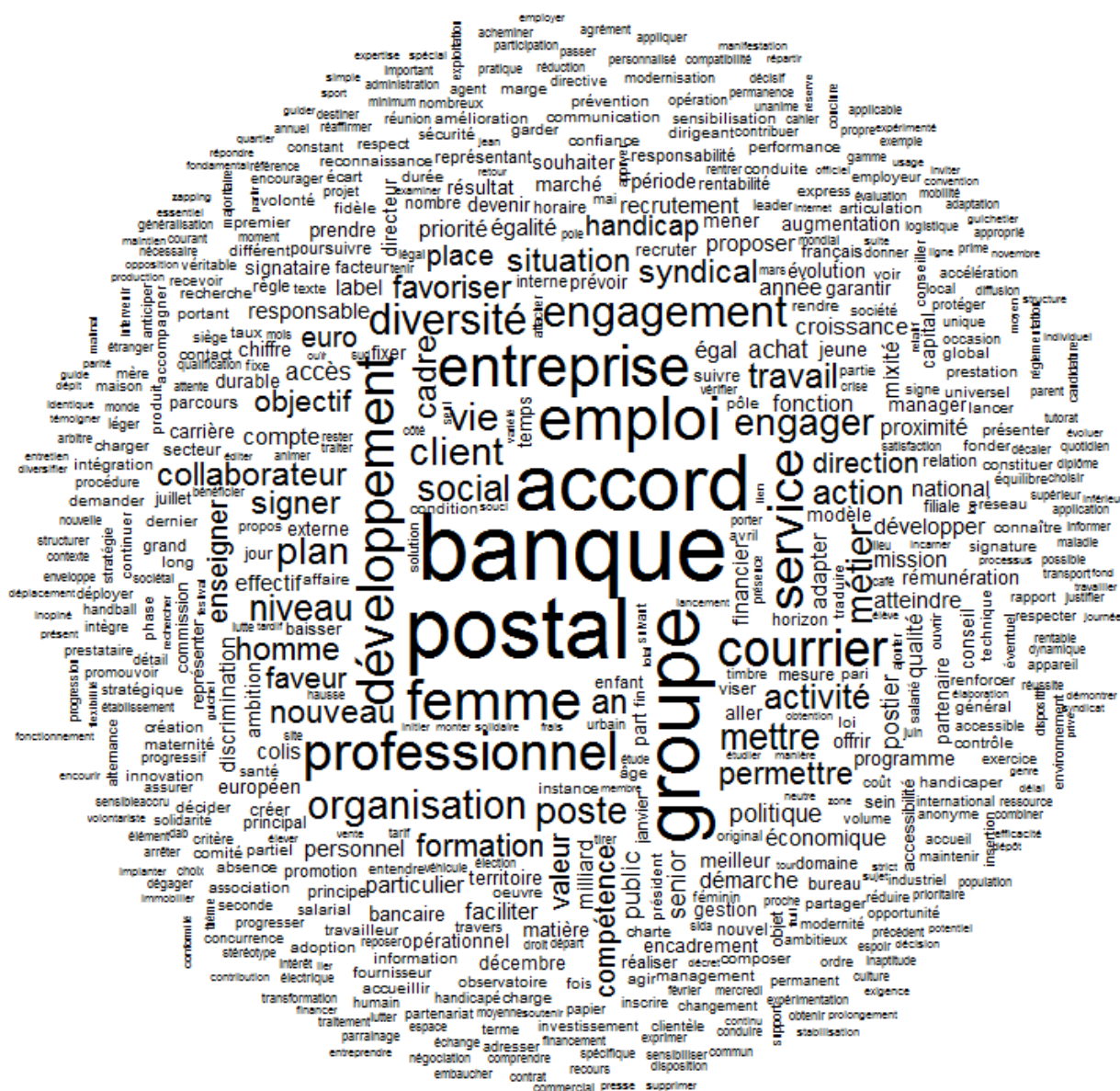


Figure III.16 Nuage de mots relatif au corpus « Egalité » réalisée avec le logiciel IRAMUTEQ

Comme le révèle la représentation en « Nuage de Mots », les « mots-noyaux » sont autant de mots transversaux par lesquels se construisent la cohérence et la transversalité du discours. A l'instar des termes « service », « développement », « accords », « métier », « ambition », «partenaire », « postier », « compétence », « discrimination » « mixité » ou « valeur », ils se positionnent à la lisière d'univers lexicaux différents. C'est pourquoi ils participent à relier, à tisser divers « réseaux et sous-réseaux lexicalo-thématiques » dans la trame du discours.

Coparticipant de « réseaux ou sous-réseaux lexicalo-thématiques » différents (bien que l'A.F.C. leur attribue pour classe lexicale d'appartenance celle récoltant le plus élevé nombre d'occurrences dans la distribution), ces mots-relieurs contribuent à révéler l'unité du discours en reliant une multiplicité de « niches lexicalo-thématiques ». Ils donnent à voir la construction d'une transversalité de positionnement des questions d'égalité et de diversité à la lisière de l'économique et du social, de la politique de l'emploi et de la politique de service, de la GRH et de la stratégie.

Supportée par de puissantes statistiques textuelles, notre analyse dévoile une certaine perpétuation de la problématique égalitaire dans la communication institutionnelle « à flux tendu » du Groupe La Poste, bien qu'elle s'intègre, dans ses dimensions RH (recrutement des collaborateurs, gestion d'équipes diverses) dans l'escarcelle du management de la diversité. Le discours apparaît structuré autour de trois pôles thématico-lexicaux correspondant à autant de publics-ciblés :

- le premier « univers lexical » renvoie à la problématique du management de la diversité et, par extension, à la politique *diversité* du Groupe La Poste. Il se positionne dans l'escarcelle de la RSE et dans une perspective essentiellement non-marchande. S'enracinant dans le managérial et le social, il donne à voir les orientations-clés de la politique *diversité* du Groupe ainsi que ses principaux axes de déclinaison concrète. Il évolue dans le champ lexical de l'engagement et du pragmatisme. Frôlant l'inclusion dans la stratégie de l'entreprise, il s'inscrit dans une temporalité de moyen-long terme. Les collaborateurs de La Poste constituent la partie-prenante –interne- ciblée par cette première classe « lexicalo-thématique ».
- le second « univers lexical » aborde la question de la négociation sociale et de la signature d'accords entre partenaires sociaux portant sur l'égalité professionnelle femmes/hommes. L'angle adopté est essentiellement juridique. Il en appelle au registre de l'obligation, à la nécessaire conformation du Groupe aux dispositifs réglementaires, qu'ils touchent au contenu des programmes d'égalité professionnelle ou à l'obligation de

négocier elle-même. Les syndicats et les représentants du personnel constituent le public-cible principal de cette partie du discours. La présence d'un « univers lexical » propre à l'égalité professionnelle et son inclusion dans le champ de la négociation sociale donnent à voir la permanence d'une spécificité (d'appréhension et de traitement) de la question de l'égalité professionnelle. Ceci s'explique, non seulement par l'encadrement réglementaire spécifique entourant cette problématique, mais aussi par l'antériorité de son appréhension et son traitement managérial (Cornet et Warland, 2008a,b),

- le troisième « univers lexical » se centre autour des enjeux économiques du service client et des prestations commerciales et bancaires du Groupe. Il donne à voir, entre les lignes, la mutation du positionnement de La Poste, sa métamorphose en entreprise de service public désormais plongée dans la concurrence à l'échelle nationale et européenne ainsi que le renouveau de son modèle économique. Ce pôle thématique évolue dans le champ de l'économie, adopte une logique marchande bien qu'il participe, partiellement, de la dynamique de la R.S.E. Ainsi, la refonte des pratiques commerciales et bancaires du Groupe et la réorganisation spatiale de ses bureaux interagissent avec les volets les plus économiquement orientés de la R.S.E. :
 - marketing de la diversité et diversification des équipes commerciales (afin de tirer profit des répercussions positives de l'homophilie client/vendeur),
 - élargissement de l'offre commerciale et bancaire (afin de répondre aux exigences d'une demande de plus en plus éclatée - conditions sociales, origines ethniques et culturelles, zones de résidence...-),
 - accessibilité renouvelée des établissements (pour accueillir l'ensemble des publics),
 - implantation géographique diffuse (afin de satisfaire à la continuité du service public et de s'adresser à la clientèle dans toute sa diversité),
 - segmentation de l'offre entre particuliers et professionnels (afin de répondre aux enjeux propres à ces publics),
 - féminisation de l'encadrement (dans une perspective de captation des meilleurs profils, d'enrichissement du capital humain de l'organisation et de motivation des collaboratrices),

- investissement territorial renforcé, refonte des procédures de recrutement et amélioration du management (afin d'attirer les meilleurs profils et de maintenir des collaborateurs compétents et motivés dans une triple visée d'égalité des chances, de productivité des salariés et de performance de l'organisation).

Là où La Poste se singularise par sa résistance à l'égard de la dynamique de disparition symbolique de la problématique de l'égalité dans sa communication institutionnelle, elle ne subit pas moins l'éclatement de la « question de l'égalité » dans une pluralité de réseaux thématico-lexicaux. Les enjeux égalitaires tels qu'ils sont décrits par les notions d'« égalité » et d'« égalité des chances » apparaissent, aux côtés du terme « discriminations », dans le champ de la diversité. L'égalité professionnelle évolue, par contre, dans le pôle thématique – à forte connotation juridique et réglementaire -de la négociation sociale. Ainsi, il n'existe pas d'« univers lexical propre à la thématique de l'égalité. Ce qui en reflète un certain affaiblissement par dispersion.

Par-delà les segmentations thématiques précitées, le discours *égalité et diversité* de La Poste révèle une remarquable cohérence en termes d'unité de forme et de contenu. Là où le déploiement d'une politique de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité des chances à des impératifs juridiques et/ou à des considérations économiques (*légitimation morale et pragmatique* au sens de Suchman, 1995), « discours de R.S.E », « dire la diversité », « parler d'égalité » participent, comme nous l'avons vu, d'une dynamique de *légitimation cognitive* de l'organisation. Et cela, conformément à notre QR4. C'est ainsi que la communication institutionnelle « à flux tendu » de La Poste contribue à dévoiler un changement de positionnement stratégique de l'organisation, tout en réaffirmant sa fidélité la valeur « égalité ».

Outil de communication destiné à *annoncer un engagement*, la communication institutionnelle « à flux tendu » se configure aussi comme un transcripteur orienté de normes et de programmes organisationnels élaborés par l'entreprise, un descripteur biaisé (mais néanmoins intéressant) de ses pratiques quotidiennes. Savamment sélectionnées, les informations de *reporting* reflètent pour part les dispositifs déployés et les pratiques développées sur le terrain. Ainsi dans la communication institutionnelle « à flux tendu » coexistent le déclaratif (engagement), le programmé et le réalisé. Simultanément expression textuelle de la volonté, traceur reconstituteur du processus et anticipation verbale du programmé, le corpus « Égalité » donne à voir tout à la fois le projeté, le réalisé et le souhaité du Groupe en matière de politique d'égalité et de diversité.

Corpus hybride par sa composition, il l'est aussi par sa vocation et ses publics-cibles. Il traduit l'ambivalence (entre abstrait et concret, effectif et déclaratif, obligé et engagé) de la politique d'égalité et de diversité en entreprise.

Dans la sphère du symbolique, « dire la diversité » devient ainsi un vecteur puissant de *légitimation cognitive* de l'organisation où s'affiche, par le verbal, la congruence (souhaitée, programmée et/ou réalisée) d'un projet organisationnel au patrimoine de valeurs et de croyances partagée par ses principales parties prenantes.

2) Développement Durable et RSE vs politique d'emploi et de ressources humaines non-discriminatoire : les dessous de l'analyse IRAMUTEQ du Corpus « Diversité »

Les statistiques textuelles descriptives effectuées sur le corpus « Diversité », au travers du logiciel IRAMUTEQ confirment les principales observations réalisées au propos du corpus « Egalité », *in primis* la relative perpétuation de la problématique d'égalité et de non-discrimination dans la communication institutionnelle « à flux tendu » de La Poste.

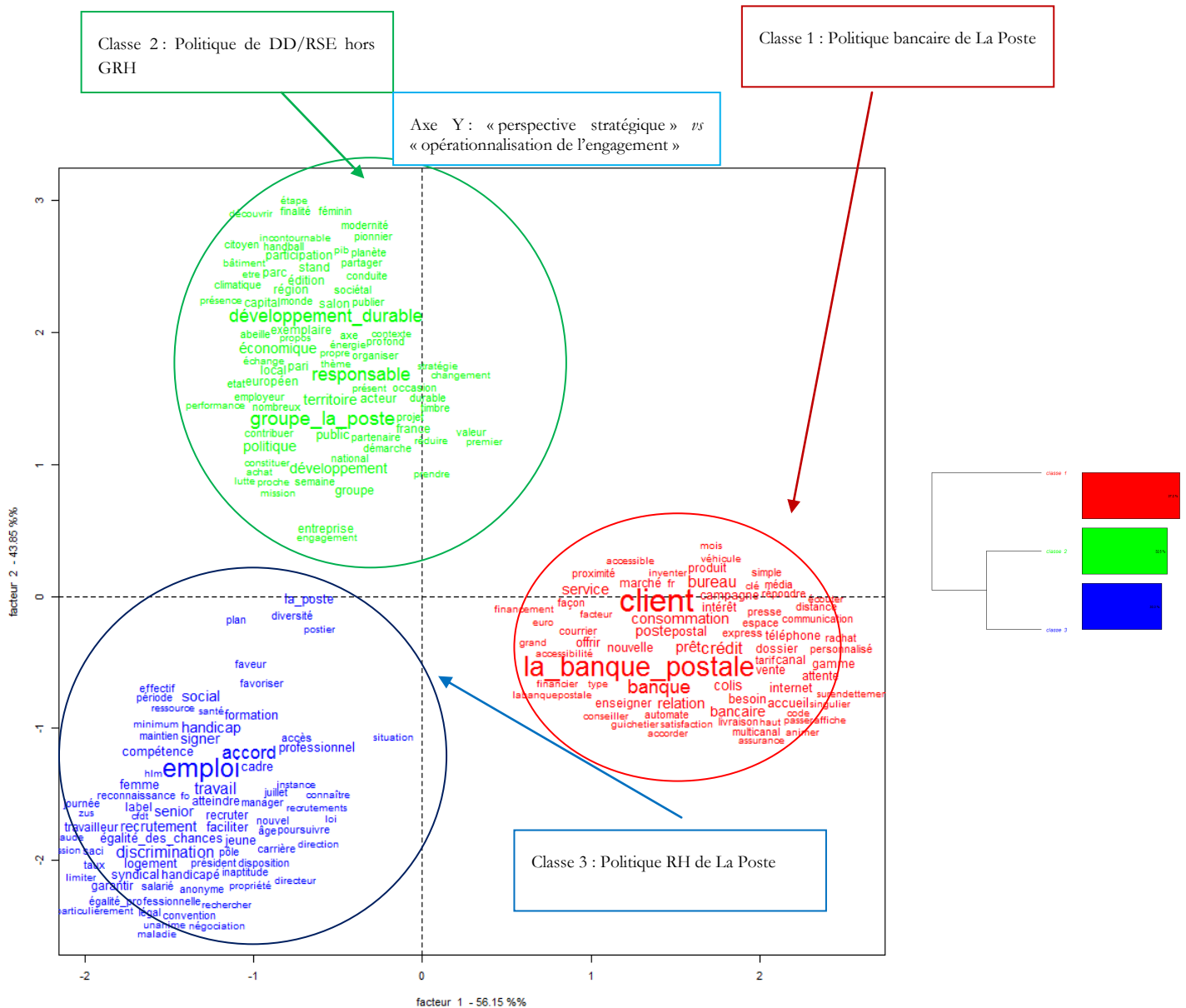
L'effet médiateur de la culture d'organisation sur le processus de « disparition symbolique » de la problématique égalitaire déjà constaté dans l'étude des Rapports d'activité, de DD/RSE. du Groupe ainsi que dans l'analyse du corpus « Egalité » y est encore plus perceptible. Confortant ainsi notre QR3. Ainsi, loin de constater la disparition pleine et entière du vocable « égalité » du langage communicationnel de l'entreprise, celui-ci présente, dans le corpus, un nombre d'occurrences comparable à celui du terme « diversité ». Plus encore, la taille du corpus « Egalité » est à peu près équivalent à celle du corpus « Diversité ».

Si la tendance à l'occultation de la thématique égalitaire dans la communication institutionnelle constatée par Terramorsi et Peretti (2009), Bereni (2009), Doytcheva (2011) et Bruna et *al.* (2012, 2013a,b) ne se confirme pas chez La Poste, c'est qu'elle possède une identité organisationnelle sise sur une culture organisationnelle hybride conjuguant sens de l'Intérêt Général et souci de la performance. C'est pourquoi la réalisation de l'égalité de traitement (entre salariés, entre clients et fournisseurs) revêt une importance toute particulière.

La première classe lexico-thématique rassemble l'ensemble des mots-clés relatifs à la politique bancaire de La Poste et de la relation-client dans les Centres financiers, la seconde évolue dans l'univers du développement responsable et de la RSE, à l'exception de ses volets RH, tandis que la troisième renvoie à la politique RH de l'entreprise. A ce titre, elle inclut les dimensions relatives à la lutte contre les discriminations et à la négociation d'accords sociaux autour de l'intégration, du bien-être et de la gestion des personnels.

L'Analyse Factorielle de Correspondances positionne ces classes dans un repère cartésien bi-orienté agencé autour de deux facteurs-clés :

- niveau de « connotation marchande » de l'activité analysée, en abscisse (axe x),
- caractère plus ou moins stratégique (au sens d'abstrait) de l'activité analysée par opposition à son caractère opérationnel, en ordonnée (axe y).



Classe 1 : La politique bancaire de La Poste et la relation client (Banque Postale)

Classe 2 : Politique de Développement Durable et de R.S.E. du Groupe La Poste (à l'exception des dimensions RH)

Classe 3 : Politique RH de La Poste : politique de non-discriminations (handicap, seniors, femme, ZUS, diversité, égalité des chances) et négociations sociales

Figure III.17 Représentation du corpus «Diverité»

Figure III.18 Dendrogramme

L'analyse des « univers lexicaux » du corpus « Diversité » » permet de percevoir « une controverse de positionnement » entourant la politique *diversité* de La Poste, celle-ci allait conduire courant 2011 à la ré-structuration interne de la DPDH (Direction de Projet Diversité & Handicap »), équipe de managers confirmés chargés de piloter depuis 2006 la politique *diversité* du Groupe. Cette refonte organisationnelle a conduit à l'intégration des dimensions les plus routinières (et plus facilement reproductives) du management de diversité dans le giron de la Direction Ressources Humaines et Relations Sociales (DRHRS), via une direction dédiée (Direction Diversité et Egalité des Chances, DDEC) et l'attribution des activités *diversité* plus innovantes, transversales et dépourvues de caractère spécifiquement R.H. à la nouvelle Direction Responsabilité Sociale et Environnementale (DRSE) du Groupe. Ce qu'explique la bipartition spatiale entre l'égalité professionnelle et, par extension, les dimensions les plus routinières et juridiquement encadrées du management de la diversité (relevant de la compétence DRHRS) et des dimensions plus innovantes et transversales, comme les achats responsables ou le management responsable..., ou à forte connotation *Groupe*, comme l'animation des référents fonctionnels territoriaux *diversité*/RSE - (placées sous la responsabilité de la DRSE)

L'analyse du corpus « Diversité » reflète ainsi l'antagonisme entre :

- une *logique d'assimilation* par laquelle la politique *diversité*, réduite aux seules dimensions RH, serait intégrée dans le champ « lexicalo-thématique » de la GRH et donc soumise à la tutelle de la seule direction des ressources humaines,
- et une *logique de transversalisation* par laquelle verrait le jour un champ lexical et thématique propre à la Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale des organisations, touchant à la dimension stratégique, appelée à construire une transversalité de la démarche éco- et socio- responsable de l'organisation.

Comme le note Bruna (2012a ; 2013a,b), la réorganisation organisationnelle de la DPDH dit la volonté de La Poste d'assurer une institutionnalisation de la politique *diversité*, au travers de l'intégration de ses dimensions directement managériales dans la politique RH du Groupe et de l'inclusion de ses dimensions extra-RH dans la transversalité dans une perspective de responsabilisation sociale et environnementale de l'organisation.

Conclusion

Ce Chapitre s'est penché sur l'émergence d'un *engagement diversité* chez La Poste et la construction progressive de sa politique *diversité* depuis le tournant des années 2005/2006.

Croisant analyse qualitative et quantitative des rapports d'activités de La Poste (de 2002 à 2011) et étude qualitative d'entretiens, il a mobilisé une perspective néo-institutionnaliste appréhendant le portage d'une politique *diversité* comme un levier de légitimation.

Cela faisant, quatre étapes dans l'itinéraire de *conversion diversité* de La Poste ont été identifiées: 1) l'étape des pionniers (2006-2008), 2) l'étape d'appropriation collective (2009-2010), 3) la phase d'institutionnalisation de la politique *diversité* qui est à l'œuvre depuis 2011, 4) le mouvement de stimulation de la réflexivité collective et du management responsable (depuis 2012). Le chapitre s'est clôt en interrogeant les processus de redécouverte de l'égalité et d'investissement stratégique de la diversité au travers d'une analyse sociolinguistique de la web-communication institutionnelle de La Poste.

Notre investigation a notamment permis de corroborer notre QR5 selon laquelle le caractère transformatif de la politique *diversité* de La Poste réside *in primis* de l'articulation de ses piliers discursifs, normatifs et praxistiques (pratiques organisationnelles, et notamment managériales, soient-elles prescrites ou émergentes).

Notre démonstration a aussi conforté notre intuition (QR1) selon laquelle le portage de la politique *diversité* de La Poste relève d'une tentative de légitimation de l'entreprise où se mêlent considérations éthiques et juridiques (légitimité morale au sens de Suchman, 1995), conformation aux attentes culturelles des parties prenantes (légitimité cognitive au sens de Suchman, 1995) et calculs économiques (légitimité pragmatique, au sens de Suchman, 1995).

Les observations effectuées ont aussi conforté notre QR2 selon laquelle la mise en œuvre de la politique *diversité* de La Poste (volet normatif) a visé d'abord une *légitimation morale procédurale* (Suchman, 1995), puis de *légitimation morale dispositionnelle* (Suchman, 1995) sans abandonner une quête de *légitimation pragmatique*. Elles ont validé aussi notre QR1 selon laquelle la production de discours pro-diversité peut relever d'une démarche de *légitimation cognitive* du Groupe La Poste (Suchman, 1995, Barth, 2007).

Aussi, nos analyses ont révélé l'impact significatif de la culture et du contexte organisationnels sur la conception et la réception de la politique de diversité du Groupe La Poste.

Chapitre III

***Emergence, apprentissage
missionnaire et dissémination
fonctionnelle de la politique
diversité du Groupe La Poste
(2006-2008) :***

**De l'« étape des pionniers » à
l'« étape d'appropriation »**

Introduction

En tant que processus de changement organisationnel patronné, le portage d'une politique *transformative* de diversité s'avère irréductible à l'accumulation d'initiatives ponctuelles, superficielles et exclusivement communicationnelles. Appelant à un renouveau discursif et à une refonte normative, programmatique et processuelle, il vise une évolution des pratiques managériales de l'entreprise et, plus encore, une évolution de sa culture organisationnelle.

Comme nous l'avons indiqué dans le Chapitre V de la Partie I et tout au long de la Partie II, une politique de diversité tire son caractère transformatif de l'articulation de ses volets discursifs, normatifs et praxistiques ainsi que de la dynamique socio-organisationnelle qui sous-tend la conduite de ce changement organisationnel. Dans notre perspective, la « transformativité » d'une politique *diversité* s'enracine dans la capacité à embrasser un mouvement *spiroïdal* à même de faire face à l'élargissement des frontières (chantiers organisationnels, publics-cibles), à une extension des acteurs engagés dans son portage et à un approfondissement de la charge critique de la politique. L'*endogénéisation de la diversité* se configure comme l'aboutissement même d'une démarche *transformative* de diversité puisqu'elle permet à la fois l'institutionnalisation (mieux l'intégration stratégique) de la politique *diversité* et son renouveau (« routines innovatrices » au sens de Soparnot, 2005 ; mouvement spiroïdal du changement *diversité*, au sens de Bruna, 2013a,b). Une politique *diversité* s'avère, dans notre conception, d'autant plus transformative qu'elle présente un caractère stratégique (elle touche à la politique globale de l'entreprise, dans ses piliers RH/management mais aussi dans ses volets communicationnels, commerciaux, productifs...) et qu'elle possède une assise socio-organisationnelle à même d'impulser et piloter un changement profond : des discours, des normes, des pratiques et, derrière celles-ci, des croyances organisationnelles (voir Alter, 2006). La « transformativité » d'une politique de diversité dépend, ainsi, tant de ses constituants, de leur murissement et de leur articulation que de l'architecture organisationnelle (formelle et informelle) échafaudée pour assurer son portage, dans un souci de lisibilité, de transversalité et de durabilité.

S'appuyant sur des données qualitatives (entretiens), quantitatives (sondages DD/RSE internes) et relationnelles (analyse des réseaux), ce Chapitre et le suivant cherchent à rendre compte du portage de la politique *diversité* du Groupe La Poste (entre 2006 et 2012) à la manière d'un *processus de changement organisationnel patronné*.

Pour ce faire, les Chapitres III et IV mobilisent le bagage conceptuel défini dans la Partie II (analyse stratégique selon Crozier & Friedberg, 1977 ; théorie de la régulation sociale de Reynaud, 1997 ; socio-dynamique de l'innovation selon Alter, 2005 ; décryptage relationnel des processus sociaux fondamentaux et lecture néo-structurale de l'apprentissage de Lazega et *al.*, 2008 ; Lazega, 2003, 2006 ; 2011a ; conception polyphonique du changement selon Pichault, 2009, anthropologie des organisations selon Chanlat, 1990, 2000) qu'ils enrichissent d'apports théoriques complémentaires (notamment, la théorie de la coopération de Dameron, 2002, 2004) destinés à éclairer des phénomènes socio-organisationnels spécifiques au Groupe La Poste.

A la lisière de la sociologie des organisations et de l'innovation, du management stratégique et de la GRH, notre analyse s'appuie aussi sur la « contextualisation socio-historique » et l'état des lieux de la littérature autour du management de la diversité réalisés dans la Partie I (voir, notamment, Barth, 2007 ; Frimousse & Peretti, 2007, Barth & Falcoz, 2008 ; Cornet & Warland, 2008 a, b ; Klarsfeld & Delpuech, 2008 ; Özbilgin & Tatli, 2008 ; Chanlat & Dameron, 2009 ; Klarsfeld, 2010 ; Peretti, 2007, 2012 ; Bruna, 2013a,b ; Bruna et *al.*, 2013a,b).

Ce Chapitre prend en examen l'émergence de la politique *diversité* au cours de l'« étape des pionniers » (2006-2008), son *apprentissage missionnaire* et sa *dissémination fonctionnelle* au cours de l'« étape d'appropriation » (2009-2010), tandis que le suivant se penchera sur la dynamique d'institutionnalisation complexe de la politique en s'intéressant à l'*appropriation fonctionnelle* de la politique au cours de l'« étape d'institutionnalisation ». Notre analyse se focalisera, dans ces deux Chapitres, sur deux processus sociaux fondamentaux : la coopération entre *promoteurs* de la politique (défini comme « processus d'échange social d'informations et de coups de main » supporté et/ou servant de support à la solidarité professionnelle) et les dynamiques consultatives par les réseaux coopératifs entre acteurs. Le processus social d'apprentissage qui sera analysé, tour à tour, sous ses trois volets (missionnaire, fonctionnel et managérial) sera appréhendé à l'aune des dynamiques consultatives internes aux équipes étudiées, dans leur articulation avec les processus coopératifs qui leur sont afférents.

Dans le présent Chapitre, nous nous pencherons, plus précisément, sur les dynamiques coopératives et consultatives inhérentes à la DPDH au cours de l'« époque d'appropriation ».

III. L'émergence de la politique *diversité* : l'« étape des pionniers » (2006-2008) et la « phase des conflits » (2007-2008)

1) L'« étape des pionniers » (2006-2008)

Si l'acte officiel de naissance d'une politique de diversité renvoie souvent à un acte symbolique du dirigeant (signature d'une charte éthique en faveur de la diversité et contre les discriminations, ratification de la *Charte de la diversité*...), son baptême organisationnel coïncide, le plus souvent, avec la nomination d'une équipe dédiée à la traduction opérationnelle (et *in primis* managériale) des engagements *diversité* de la direction.

Fondée fin 2005 et rattachée auprès de la Direction Générale du Groupe, la Direction de Projet « Diversité & Handicap » (DPDH) se voyait confier la tâche ardue de porter la démarche *diversité* de La Poste. Elle était chargée de décliner les engagements politiques de la Présidence en faveur de la diversité en plans d'actions stratégiques, de veiller à leur opérationnalisation ainsi qu'à leur déploiement sur le terrain. Et cela, tout en veillant au caractère stratégique, structurant, transversal et durable de la démarche.

La direction de la DPDH a été confiée à une cadre dirigeante particulièrement expérimentée en management d'équipes, conduite du changement et négociation sociale. Diplômée de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et télécommunications (ENSPTT) et titulaire d'une Maîtrise de Mathématiques, la Directrice possédait une solide expérience managériale et une expertise reconnue en matière de GRH et d'action sociale. Ayant conduit l'essentiel de sa carrière professionnelle au sein de La Poste, elle affichait une ancienneté significative au sein du Groupe (+25 ans d'activité à La Poste). Experte en GRH et négociatrice sociale chevronnée, elle disposait d'une expérience significative en matière de gestion d'équipe en période de changement ainsi que de pilotage du changement. Elle bénéficiait d'une forte légitimité professionnelle confortée par son ancienneté au sein du Groupe et la variété de ses fonctions antécédentes : fonctions opérationnelles en Ile de France d'abord, missions RH entre 1990 et 1996 au siège de La Poste, direction du management et de la qualité, puis direction des ressources humaines et de la qualité de la branche Courrier (1997-2003). Membre du top-management du Groupe, elle avait présidé aux destinées d'un organisme postal expérimental « *éphémère mais très innovant* » (Int5) : le CEMAS (Centre pour l'emploi, la mobilité et l'action sociale) dont l'action était centrée sur la mobilité et l'action sociale en Ile-de-France et dont la vocation était de recréer de « *la transversalité, de la cohésion et de la cohérence* » (Int3) entre les métiers du Groupe.

L'action du CEMAS était d'autant plus significative qu'elle se produisait en parallèle d'une vague « modernisatrice » visant, au nom de l'efficacité, à dissocier et segmenter de plus en plus les activités du Groupe. « Service « fantôme, où sont regroupés les bannis »³⁸ selon certains, authentique innovation n'ayant pas survécu à son expérimentation (il sera fermé en 2006), mais ayant préfiguré la création en 2008 des Délégations Régionales du Groupe (D.R.G.) selon d'autres, le CEMAS donnait à voir les « failles d'un mouvement de modernisation qui dissociait, disséquait les activités du Groupe, et au même temps empiétait sur la culture de l'entreprise. [...] C'était à cette époque-là du changement à marches forcées » (Int5).

Dirigé par la future directrice de la DPDH, cette entité avait la charge de plusieurs projets transformatifs particulièrement sensibles, notamment la réduction du patrimoine immobilier de La Poste en Ile-de-France, la gestion des foyers de travailleurs dans la région, des réorganisations au sein des entités postales franciliennes et la restructuration des dispositifs de formation :

« C'était des dossiers compliqués et sensibles [...] Il y avait beaucoup de tension [...] les négociateurs précédents avaient buté sur le refus des syndicats. C'était très tendu [...] Alors quand [la directrice du CEMAS...] a récupéré le dossier et a pris en main les négociations, elle a très bien reçu les O.S. [organisations syndicales] dans un beau bureau, avec du café [...] afin détendre l'ambiance, de dépassionner les débats [...] et finalement elle a eu gain de cause sur le dossier sensible de la fermeture progressive des foyers de travailleurs et de la réduction du patrimoine immobilier de La Poste en Ile-de-France ».

(Int5, 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-DPDH, DDEC, ex RRRH et négociatrice sociale au siège et en région parisienne).

De par le caractère particulièrement sensible des problématiques abordées, le CEMAS a coordonné la négociation d'accords sociaux avec les organisations représentatives du personnel ayant trait à la mise en œuvre de politiques de changement organisationnel de large portée transformative.

« Le CEMAS a été très innovant [...] on a développé des pratiques et des approches nouvelles de management [...] on a cherché à construire de nouvelles articulations, de nouvelles transversalités au sein des entités – un peu éclatées – qui venaient d'être créées au sein du Groupe [...] mais] probablement l'approche du CEMAS et même la forme même du CEMAS étaient trop innovants pour l'époque [...] Ils avaient dix à quinze d'avance. [...] D'ailleurs,

³⁸ On renvoie à : <http://www.leparisien.fr/abo-faits-divers/elle-attaque-le-patron-de-la-poste-pour-harcelement-moral-22-04-2011-1418093.php>

dans la seconde moitié des années 2000, allaient voir le jour les Délégations Régionales [Groupe] mais à l'époque c'était trop tôt [...] Ce n'est que bien plus tard que, après que [la directrice...] ait recasé chacun de ses collaborateurs et se soit elle-même dirigée vers d'autres fonctions, elle [la directrice] nouvellement à la tête de la DPDH et chargée de constituer son équipe, allait faire à nouveau appel à certains d'entre nous ».

(Int6, 40-50 ans, +20 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE).

Impulsant un renouveau de l'action sociale du Groupe et un soutien renforcé à la mobilité interne, le CEMAS allait contribuer à une forme de « *réactivation de l'esprit du Groupe, de l'esprit de La Poste qui reste quand même enraciné dans la culture de service public* » (Int6). Ainsi allait-il expérimenter, plus ou moins consciemment, des dispositifs et initier des pratiques relevant d'une démarche, encore embryonnaire et informelle, de responsabilité sociale et sociétale de l'organisation. Laboratoire d'une transversalité responsable mais « *organisme trop innovant pour son époque* » (Int3), il allait fermer ses portes en 2006, tout en ayant apporté à l'action régionale du Groupe une lisibilité en matière sociale et sociétale, nourrie d'un dialogue social permanent avec les partenaires sociaux (le CEMAS avait en charge, notamment, le dossier de la gestion des foyers de travailleurs et d'une partie du parc immobilier du Groupe).

Le sentiment d'échec relatif, exprimé par une partie des membres du CEMAS ayant rejoint postérieurement la DPDH, se nourrissait d'une conscience de la fragilité et de la difficulté de la démarche de changement responsable au sein du Groupe :

« On faisait de la RSE sans la dénommer ainsi [...] mais on avait aussi des objectifs de rentabilité, de réduction des coûts. [...] On cherchait à faire le lien entre les différents métiers, les différents composants du Groupe concernées par l'action sociale, les syndicats, les partenaires associatifs, sans oublier les pouvoirs publics locaux, toujours très au fait des initiatives de La Poste –La Poste est observée de toutes parts, vous savez-. [...] Cette expérience professionnelle a été très riche, très innovante, très structurante de mon expérience professionnelle. [...] J'ai beaucoup appris aux côtés de [Int1...], de sa maîtrise des négos avec les OS [...], de son sens de l'écoute face aux difficultés [...] de sa capacité à trancher et à assumer ses choix [...] C'est un leader formidable qui sait entraîner ses troupes dans la direction qu'elle a défini [...] Et au CEMAS on a en effet initié plein d'initiatives très innovantes, certaines ont réussi et ont été poursuivies, d'autres ont été arrêtées après notre départ ».

(Int6, 40-50 ans, +20 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE).

Comme nous l'avons anticipé dans les Chapitres I et II de cette Partie, la mise en place de la DPDPH entre fin 2005 (début de l'étape de préfiguration et de recrutement de l'équipe) et avril 2006 (officialisation de sa naissance) a marqué le saisissement organisationnel de la question de la diversité. Or, nous savons qu'une démarche de diversité se voulant transformative ne saurait faire l'économie d'une création organisationnelle (mise en place d'une équipe *diversité*) et de la dotation d'une assise socio-organisationnelle suffisante. Ainsi, le lancement d'une démarche de diversité à La Poste a nécessité de la mise en place d'une direction dédiée chargée décliner l'engagement *diversité* de la direction générale en une politique organisationnelle, d'en définir les objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que d'en piloter le déploiement dans les métiers du Groupe et sur les territoires. Prenant la forme d'une équipe-projet temporaire rattachée au Directeur Général et Directeur des Ressources Humaines et des Relations Sociales du Groupe³⁹, la DPDPH a contribué à la clarification des orientations et des objectifs de la politique, en a favorisé l'opérationnalisation et la déclinaison territoriale :

« La création de la DPDPH a été essentielle à la mise en place de la politique de la diversité parce qu'elle a permis de donner un contenu, un corps et un sens à la politique, elle a clarifié la stratégie de la diversité de La Poste, précisé ses objectifs à atteindre - dans le temps -, défini sa démarche, créé ses outils [...] Sans la DPDPH et sans [la Directrice...], on aurait eu beaucoup de mal à faire bouger les choses et à mettre en place une véritable politique de changement ». (Int3, 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDPH, D.R.S.E.)

Chargée, fin 2005, par le Directeur Général de La Poste de concevoir la politique *diversité* du Groupe et de piloter sa mise en œuvre opérationnelle, la directrice allait faire appel, entre fin 2005 et la mi-2006, à la plupart de ses anciens collaborateurs du C.E.M.A.S. ainsi qu'à des cadres supérieurs expérimentés dans le domaine de RH, de l'évaluation et de la communication. En outre, la directrice a englobé dans son équipes les quelques cadres qui appartenaient à la direction « Handicap » dont le Groupe s'était doté au début des années 2000. Dissoute au lendemain du départ en retraite de son directeur, la direction « Handicap » allait rejoindre la nouvelle Direction de Projet « Diversité & Handicap ».

³⁹ La Direction du Groupe La Poste est confiée à un Président – Directeur Général, actuellement M. Jean-Paul Bailly, et à un Directeur Général et Directeur des Ressources Humaines et des Relations Sociales remplissant les fonctions de n°2 du Groupe. A l'époque de notre étude et jusqu'en août 2012, M. Georges Lefebvre assumait les fonctions de Directeur Général et Directeur des Ressources Humaines et des Relations Sociales auxquelles il avait été nommé en avril 2002.

Participant d'une démarche de traduction des engagements discursifs des dirigeants dans la grammaire économique de l'organisation, la fondation d'une équipe dédiée au portage de la politique *diversité* s'affirme comme une *condition sine qua non* de concrétisation organisationnelle et managériale des engagements *diversité* de l'entreprise.

Dotée d'un statut provisoire et d'une vocation transformatrice, la DPDH allait être confiée, comme nous l'avons indiqué précédemment, à la tutelle d'une Directrice solidement dotée en ressources expérientielles, théoriques et théoriques en matière de gestion d'équipes-projets, de pilotage du changement et de gestion des ressources humaines. Une solide expérience en pilotage du changement et management de la qualité, une expertise en GRH doublée de compétences stratégiques semblent, en effet, être des atouts particulièrement prisés, au sein des grandes organisations françaises, pour un futur Directeur de la diversité. Il en est ainsi, par exemple, des Directeurs de la Diversité d'Orange-France Télécom, d'Accor et de GDF Suez. Il en allait être de même chez La Poste où l'expertise de la Directrice de la DPDH en matière de management de la qualité, pilotage du changement et GRH allaient renforcer son assise socio-statutaire, en lui permettant de conjuguer le statut hiérarchique et le statut professionnel, une autorité légal-rationnelle (Weber, 1995 [1921]) et une autorité charismatique, un charisme d'Institution et un charisme personnel (Weber, 1995 [1921]).

Dans une organisation profondément marquée par la culture administrative, la construction de la légitimité des managers de la diversité (ici près nommés alternativement managers de la diversité ou experts *diversité*) allait reposer sur une expérience managériale doublée d'une ancienneté organisationnelle significative. Contrairement à des entreprises de culture anglo-saxonne (ou à fort potentiel international), l'entreprise valorisait peu, au cours de l'« étape des pionniers », l'expertise technique en matière de management de la diversité et la connaissance des modèles états-uniens (Coca-Cola, L'Oréal, BNP). Donnant à voir la prégnance d'une culture administrative dans l'identité du Groupe, l'ancienneté, perçue comme vecteur d'identification à l'entreprise et levier d'adhésion à ses valeurs, constitue l'une des facteurs essentiels de légitimation professionnelle chez La Poste. C'est pourquoi l'ensemble des membres de la DPDH affichent un haut degré de qualification, une bonne connaissance des dynamiques de groupe et une certaine loyauté à l'égard de La Poste. Ainsi, la plupart d'entre eux ont rejoint le Groupe dès leur sortie des études supérieures, parfois auréolés du diplôme de la prestigieuse Ecole Nationale Supérieure des Postes et des Télécommunications (ENSPTT).

Caractérisé par une entrée précoce au sein de La Poste, le parcours professionnel de la plupart des membres de la DPDH a été réalisé dans les fonctions RH/management : GRH, pilotage de l'action sociale, gestion des négociations sociales, management d'équipe en contexte de changement. Certains membres étaient issus de champs organisationnels liminaires (communication), de l'ancienne Direction « Handicap » ou allaient être recrutés au sein de la DRHRS, afin d'incuber, plus spécifiquement, les projets à forte connotation RH/droit du travail.

Ayant réalisé un segment significatif de leur carrière à La Poste (d'une demi-douzaine d'années à plus de 30 ans d'ancienneté au sein du Groupe), les membres de la DPDH possédaient une connaissance minutieuse des règles organisationnelles (formelles et informelles), des rouages post-administratifs de l'entreprise, de ses us et coutumes, de ses pratiques managériales dominantes ainsi que de sa culture historique. En sus, ils possédaient une bonne intégration professionnelle au sein de l'entreprise, acquise au fur et à mesure d'itinéraires riches mais souvent « a-typiques » (Alter, 2012). La poly-socialisation organisationnelle de plusieurs membres de la DPDH s'expliquait à la fois par le prestige de leurs fonctions exercées antérieurement au sein du Groupe et par leur diversité (succession de fonctions managériales et plusieurs aller-retour dans la haute fonction publique et dans les organismes de tutelle de l'entreprise, au premier au Ministère des PTT).

De par la richesse et la variété de leurs parcours professionnels, la plupart des membres de la DPDH possédaient un recul, voire même une distanciation critique, à l'égard des croyances, normes et pratiques dominantes au sein du Groupe en matière de management et de GRH :

« les cadres qui portent ce type de politique innovantes, ces politiques d'innovation sociale et environnementale – qui ne sont pas des politiques cosmétiques -, ils sont d'une certaine façon différents, ce sont des personnes qui ont réelle capacité stratégique, ce sont des pionniers qui savent sortir du cadre pour mieux le renouveler, ils savent sortir du cadre lorsque la plupart des cadres craignent le changement, ne peuvent sortir du cadre [... Les responsables diversité/RSE] sont là pour emmener vers d'autres chantiers, poussent à emprunter des chemins autres, complémentaires. [...] Ils doivent être conscients de l'importance stratégique de leur mission, ne pas déborder. Cela fait 12 ans que je travaille dans le développement durable, et j'ai conscience que c'est de l'innovation sociale, de l'innovation environnementale [...] Ils impulsent l'innovation, poussent à renouveler l'organisation tout en réaffirmant ses valeurs [...] Dans ce cadre, ils sont essentiels au progrès de l'entreprise et à l'amélioration de ses pratiques. J'en suis profondément convaincue [...] Cela étant dit, sans un engagement très fort du Président, sans l'engagement du top-management, ces politiques ne peuvent se réaliser ». (Int50, cadre dirigeant, 40-50 ans, 5-10 ans d'expérience professionnelle à La Poste, adjointe au Conseiller du PDG/DG Développement Responsable Ethique Déontologie).

A la fois fins connaisseurs de la culture et des rouages de l'entreprise et observateurs distants de ses mécaniques organisationnelles, cadres supérieurs intégrés professionnellement et « pionniers-croyants » au bien-fondé de leur dessein transformatif, les membres de la DPDH se configuraient comme des *missionnaires de la diversité* affichant un positionnement de marginaux-sécants au sein de l'organisation, à la fois « étrangers », « congruents » et « dotés de réseaux ».

A la manière de *missionnaires de l'innovation*, ils allaient remplir une *mission* qui leur avait été confiée par la Direction Générale. Ainsi leur dessein transformatif ne naissait pas d'une volonté autonome ou d'un arbitrage d'opportunité mais d'une attribution fonctionnelle. Ce qui semble conforter notre QR7 selon laquelle la politique *diversité* de La Poste se configure comme une politique de changement patronné (au sens de Bruna, 2013a,b), *inspirée* par la Présidence et de la Direction Générale du Groupe.

Chargés de promouvoir au sein de La Poste une « nouveauté organisationnelle » (reconnaissance organisationnelle de la diversité, voir QR8), les *missionnaires* n'obéissaient pas, forcément ni majoritairement, à une *vocation*. Ils se configuraient plutôt comme des professionnels du management « confinés » dans un secteur réputé marginal, et « relégués » dans une direction relativement périphérique. Ainsi, la moitié des ex-membres de la DPDH interviewés affirment ne pas avoir été éveillés, ni véritablement sensibilisés aux enjeux de la non-discrimination, de l'égalité hommes-femmes, de la gestion des âges et de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap, avant leur arrivée au sein de la DPDH. Par contre, l'autre moitié des acteurs (surtout les cadres-femmes) affirment avoir été initiées, soit dans le cadre de leur propre carrière soit dans le cadre de leur trajectoire personnelle, aux enjeux de la non-discrimination (essentiellement hommes-femmes et à l'égard des personnes en situation de handicap. Il ne demeure pas moins que, si la plupart des cadres de la DPDH n'affichait ni une *vocation* pro-diversité ni une réelle expertise, la quasi-totalité avait déjà été confronté à des enjeux managériaux de l'égalité (notamment à la question de l'égalité professionnelle) au cours de leur carrière de manager, voire, pour certains, de manager supérieur. En outre, à peu près un tiers des membres de la DPDH possédaient, d'après leurs dires, une conscience particulière des enjeux de l'égalité, du fait d'expériences personnelles et familiales ou de convictions idéologiques et politiques.

Managers avertis et négociateurs expérimentés, ils avaient tous été confrontés au portage de dossiers sensibles dans des domaines divers (RH, management, communication stratégique, accessibilité) et avaient été en charge de projets potentiellement transformatifs. Dans ce cadre, ils affichaient une certaine conscience des difficultés rattachées au portage du changement dans l'organisation.

Caractéristique-clé des innovateurs selon Alter (2005), au même titre que l'« étrangeté »⁴⁰ et de la possession de réseaux intra-organisationnels, la « congruence psychologique » renvoie à une prédisposition psychologique à défier l'ordre établi au nom de sa conception du Bien. En cela, elle peut être approchée, toute proportion gardée, de la notion de *résilience* définie par le psychiatre Cyrulnik (1999, 2001, 2003) comme « *la capacité à se développer quand même, dans des environnements qui auraient dû être délabrants* ». Cette faculté à « rebondir », à surmonter des situations traumatiques permet aux individus d'affronter des situations difficiles, génératrices de stress et de souffrance⁴¹.

Favorisée par un positionnement social de margina-sécant, l'expression de la « congruence psychologique » des acteurs-innovateurs pourrait favoriser l'adoption d'une attitude résiliente à l'égard des traumatismes professionnels (et parfois aux souffrances psychologiques et psychosomatiques qui leur sont afférentes) reductibles aux tensions et aux échecs liés à la conduite de projets innovants. Dans cette perspective, la *résilience* aux traumatismes provoqués par les échecs professionnels constituerait, pour les *missionnaires de l'innovation*, une sorte d'antidote psychologique à la « lassitude de l'acteur de l'innovation » Alter, 1993b) qui guette tout promoteur-de-nouveauté. Et cela, car elle serait irréductible au refoulement (refus de conscientiser une réalité douloureuse, rejet de celle-ci dans l'inconscient pouvant induire un abandon du projet transformatif, dans la mesure où il est source d'échec, de frustration et de souffrance) ou à la dénégation de la réalité (attitude de négation du réel par laquelle on avance, non pas malgré le réel, mais en refusant le de voir). Au contraire, cette posture résiliente, nourrie par une « congruence psychologique » (mais aussi par un positionnement social de marginal-sécant, autrement d'« étranger de l'intérieur », voir Bruna, 2013c), stimulerait un parcours en conscientisation des *freins de l'innovation* et favoriserait la reconstruction des innovateurs, autour d'une acceptation combative des *traumatismes du réel*. Un réinvestissement du projet transformatif par une conscientisation du risque d'échec et du risque de frustration qu'il porte en lui.

⁴⁰ Le mot « étrangeté » est ici employé en opposition à « étrangeté » pour signifier que nous intéressons au positionnement d'*Etranger* du missionnaire de l'innovation et non à sa prétendue « bizarrerie ».

⁴¹ Dans l'acception de Cyrulnik (1999, 2001, 2003), la résilience est dynamique et s'appuie sur huit processus-clés : la défense-protection, l'équilibre face aux tensions, l'engagement-défi, la relance, l'évaluation, la signification-valuation, la positivité de soi, et la création.

Or, la résilience n'est pas un état de fait mais une capacité qui se cultive. Comme nous le verrons successivement, l'acquisition d'une résilience à l'égard des échecs *diversité* allait être favorisée, à l'issue de la « période des conflits », par l'intervention d'un cabinet spécialisé : « *c'était une sorte de thérapie de groupe qui a permis de jeter les bases de notre coopération, de retisser des liens entre nous, de forger une réelle identité à notre équipe [...]* De ces crises, nous sommes sortis renforcés, avec une culture commune et une conscience, partagée presque par tous, de notre mission » (Int2). Si, lors de leur nomination à la DPDH, certains cadres doutaient du caractère stratégique de leur mission, le processus régulateur d'appropriation (*apprentissage missionnaire* reposant sur des dynamiques coopératives et consultatives au sein de l'équipe *diversité*) allait précisément stimuler leur adhésion à la démarche *diversité*, en consolidant l'identité de l'équipe, en définissant une culture commune et un référentiel normatif, programmatique et procédural partagé. *In fine*, il allait favoriser la cohésion de l'équipe, au travers d'une stimulation des relations coopératives (au sens de Dameron, 2002, 2004, 2005).

En tant que « *pionniers du changement* » (Int50), ils allaient embrasser une démarche prosélyte, l'exercice de leur mission reposant, en grande partie, sur la construction de réseaux de coopérants, fonctionnels et non-fonctionnels, de la politique, afin d'en permettre la dissémination et l'appropriation collective. En outre, si aucun des membres de la DPDH ne s'affichait en tant que *militant* de la diversité, la réalisation de leur fonction (piloter le changement *diversité*) allait projeter leur action dans un horizon prophétique (caractère palingénésique du changement *diversité*). Dans ce cadre, l'exercice de leur *mission* (promouvoir la reconnaissance et la valorisation de la diversité au sein de l'entreprise) allait leur incomber individuellement là où la responsabilité des agissements de leur « communauté missionnaire » allait être portée collectivement. Autrement dit, solidairement. Ce qui, comme nous le verrons, n'allait être effectif qu'après un temps de mûrissement organisationnel, destiné à surmonter d'une part des phénomènes d'adossement du stigmate *diversité* et de l'autre des pulsions d'individualisations excessives (voir « période des conflits »).

L'ensemble de ces observations confortent l'importance de notre intuition (QR9, QR11) selon laquelle la conduite de la politique *transformative* de diversité allait être confiée au sein de La Poste à une équipe-projet composée de *missionnaires de la diversité* affichant un positionnement de marginaux-sécants : à la fois « étrangers », « congruents » et « dotés de réseaux », ils constitueraient les premiers promoteurs de la politique *diversité*.

La construction d'une identité organisationnelle commune, au lendemain de la « phase des conflits », allait être favorisée par l'interconnaissance de la plupart des cadres de la DPDH.

Là où la totalité des membres de la DPDH se connaissaient, directement ou par réputation, la plupart des futurs experts *diversité* avaient déjà entretenu des relations coopératives étroites ou, du moins rapprochées, au cours de leur carrière au sein de La Poste. Ainsi, comme nous l'avons précédemment indiqué, plus de la moitié des membres de la DPDH avaient appartenu à la fin des années 1990, au CEMAS, une équipe-projet transversale et expérimentale créée en Ile-de-France afin de faire face au risque de balkanisation de l'entreprise, au lendemain de ses évolutions statutaires et organisationnelles successives. L'interconnaissance des *missionnaires de la diversité* allait favoriser le développement d'une *coopération amicale* (voir Bruna, 2012e) en son sein, à l'issue de la « phase des conflits », forme de coopération alliant respect de la singularité de chaque membre (mouvement de différenciation), et souci de l'unité et de la cohésion du collectif (mouvement d'intégration).

Equipe-projet composée, de seuls cadres supérieurs expérimentés et hautement qualifiés, la DPDH allait dénombrer en son sein des collaborateurs à la forte loyauté à l'égard de La Poste. Ce que prouve leur ancienneté dans le Groupe. Ainsi, la plupart des membres de la DPDH possédaient une expertise et une expérience certaines en matière de management d'équipe, de GRH et gestion de l'action sociale, sorte de *background* indispensable - mais implicite - à la conduite de leur mission. La composition de la DPDH était marquée, en outre, par une endogamie statutaire : tous ses membres⁴² possédaient ainsi le statut de cadre supérieur, bien qu'ils se différenciasent par leur grade à la DPDH.

Hybride, embryonnaire, transversale et interstitielle, la fonction de manager de la diversité allait être confiée chez La Poste à des cadres expérimentés issus de fonctions *support* instituées : les ressources humaines, l'action sociale, la qualité, voire la communication et le marketing. A la manière de la plupart des entreprises étudiées (GDF Suez, Coca-Cola, L'Oréal, BNP...), les responsables *diversité* de La Poste possédaient, en effet, une expérience managériale reconnue, une expertise dans le domaine de la GRH et/ou de la communication stratégique ainsi qu'une légitimité professionnelle reconnue de tous. Managers chevronnés et professionnels de la fonction RH pour la plupart, les responsables *diversité* nommés à la tête des pôles thématiques (égalité femmes-hommes, handicap, gestion de la diversité ethnique, communication *diversité*...) et, plus largement, les membres de la DPDH partageaient avec leur directrice une capacité relationnelle (développée au sein de leur itinéraire professionnelle) ainsi qu'une expérience, plus ou moins affirmée, des négociations sociales.

⁴² A l'exception de l'Assistante de Direction, l'ensemble des membres de l'équipe appartiennent à la catégorie des cadres supérieurs du Groupe.

S'inscrivant dans le cadrage légal et réglementaire de la lutte contre les discriminations et de la promotion de l'égalité, la politique *diversité* (plus exactement le contenu des dispositifs et des programmes) qui en sont issus, fait l'objet de négociations sociales (Barth & Falcoz, 2007; Djabi, 2011).

En dépit de son caractère statutairement endogamique, de l'ancienneté des relations d'interconnaissance (voire de collaboration) entre ses membres et de leur loyauté à La Poste, la DPDH souffrait d'une fragilité positionnelle, reflétée par ce souci du *transitoire* et de la *projectualité* (en opposition à la stabilité) inscrit dans son propre intitulé. Or, en ce qu'elle vise une *légitimation morale, cognitive et pragmatique* de l'entreprise (Barth, 2007), une politique *diversité* ne saurait devenir effective qu'à condition d'être perçue comme *légitime* par le corps social de l'entreprise et par les principales parties prenantes concernées. Dans ce cadre, le positionnement de l'équipe *diversité* dans l'organigramme de l'entreprise ainsi que le pouvoir (statutaire et organisationnel) de ses membres influent sur son effectivité et, donc, sur sa « transformativité ». Ainsi la création de la DPDH a-t-elle constitué une condition nécessaire mais non-suffisante d'opérationnalisation de l'engagement *diversité* du Groupe.

Réagissant à des pressions institutionnelles multiples et à des considérations stratégiques et positionnelles, la Présidence du Groupe a manifesté, au tournant des années 2005/2006, son attachement à la « *valeur de la diversité* » (Int1), dans sa double acception de « *valeur morale et de valeur économique* », dans sa double connotation éthique (logique inspiratrice de matrice sociale, au sens de Cornet & Warland, 2008b) et économique (logique inspiratrice économique, au sens de Cornet & Warland, 2008b). Pour ce faire, elle a accordé un « patronage » à la démarche *diversité* qui s'est manifesté *in primis* en termes d'officialisation et d'« *incarnation institutionnelle* » de la politique (Int50), puis en termes d'arbitrage de priorités (ayant joué en faveur de la politique *diversité*), de dotation de moyens organisationnels dévolus à sa conduite, et en termes de « *soutien symbolique et institutionnel* » (Int50) tout au long du processus.

Conformément à notre intuition (QR7), la politique de diversité de La Poste a bénéficié du « parrainage » et du soutien bienveillant de la Présidence/Direction Générale du Groupe qui en avait saisi l'intérêt stratégique et qui, à ce titre, en constituait l'inspirateur principal :

« Il y a une véritable implication du top management et du Président autour des enjeux de diversité et de développement durable. C'est vrai. Il y a eu dès le départ une véritable implication du Président qui en a compris l'importance stratégique pour le Groupe. Il y a eu un véritable engagement, un engagement très fort du Groupe, un soutien effectif à l'égard de la démarche de responsabilité sociale et

environnementale. [...] C'est clair, c'est porté ; c'est porté, c'est incarné [...] Très vite, ces politiques environnementales et sociales ont été perçues comme des sources d'innovation, d'innovation de pratiques environnementales, sociales et managériales ».

(Int50, cadre dirigeant, 40-50 ans, 5-10 ans d'expérience professionnelle à La Poste, adjointe au Conseiller du PDG/DG Développement Responsable Ethique Déontologie).

Bien que « patronnée » par la Présidence/Direction Générale, la politique *diversité* ne présentait pas moins un caractère transgressif (voir Chapitre III de la Partie I) : innovante et potentiellement transformative, elle ne portait pas moins en elle une charge contestatrice du système organisationnel :

« engager une démarche de diversité dans une grande organisation à la culture si forte, si bien établi, relève du changement, assurément. [...] Notre mission au sein de la DPDH était d'impulser un changement, de le piloter et d'en évaluer l'impact, au regard d'objectifs précis, spécifiques à la diversité [taux de recrutement et de maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap, de jeunes et de seniors, féminisation du management et du top-management du Groupe, diversification des zones de recrutement géographique, soutien à la mobilité professionnelle géographique et/ou ascendante...] mais aussi de participer à améliorer les process RH et les pratiques de management au quotidien ».

(Int1, 50-60 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre dirigeant, ex-DPDH, D.R.S.E., ex-directrice de directions-soutiens au niveau Groupe et dans les métiers ainsi que de directions régionales).

Inspirée par la Présidence/Direction Générale sans être imposée, la politique *diversité* de La Poste allait devoir se frayer un chemin dans l'enchevêtrement de *règles* (au sens de Reynaud, 1997), de programmes, de dispositifs et de procédures qui jalonnaient le fonctionnement de cette organisation patrimoniale. Appelée à allier « démarche déconstructive » et « dynamique constructive », diagnostic et proposition, poursuite d'objectifs opérationnels spécifiques et contribution à une amélioration générale des *process* RH et des pratiques managériales du Groupe, la politique de diversité allait être accueillie avec une curiosité suspicieuse souvent, un enthousiasme réservé parfois et un scepticisme freineur quelquefois, par ses principaux interlocuteurs fonctionnels (DRHRS, Direction de la Communication, plus tard, Direction des Achats, Direction de l'Immobiliser, la Direction de la Stratégie) et ses principaux partenaires métiers. De par sa charge contestatrice, elle allait.

Conformément à notre intuition (QR12), le portage de la politique *diversité* de La Poste allait revêtir un caractère transformatif, ce qui allait susciter des résistances organisationnelles, le plus souvent latentes et passives, fomenter les tensions et, parfois, cristalliser les conflits.

C'est pourquoi il peut être appréhendé au travers du prisme du *processus de changement organisationnel patronné*, que nous avons esquissé dans le Chapitre III de la Partie II (QR7).

2) La « phase des conflits » (2007-2008)

Politique stratégique mais organisationnellement confinée aux marges de l'*adhocratie organisationnelle*, la *diversity policy* de La Poste souffrait au cours de l'« étape des pionniers », de son positionnement périphérique et marginal. C'est pourquoi, malgré le patronage de la Présidence, elle allait se heurter à des résistances organisationnelles diffuses, reconductibles notamment à la distance hiérarchique entre ses *inspireurs* (dirigeants, voire COMEX ou CA), ses *promoteurs* (fragilité de l'assise organisationnelle de la DPDH et rareté des ressources lui étant dévolues), ses *pourfendeurs* et/ou ses *freineurs passifs*.

Irréductible à un conglomérat d'initiatives éparpillées et superficielles ou à une politique cosmétique (Barth, 2007a), la démarche *diversité* de La Poste s'avérait transgressive, bien que patronnée. C'est pourquoi elle allait susciter le développement de phénomènes de *résistance de la crainte*. Et ce, car, conformément à notre intuition (QR8), elle visait la promotion et la dissémination d'une « nouveauté organisationnelle » : la constitution de la reconnaissance et de la valorisation de la diversité en défis stratégiques et enjeux organisationnels (et *in primis* managériaux).

Consacrée par la Direction Générale mais appréhendée par l'encadrement supérieur et le management intermédiaire, la politique *diversité* de La Poste allait cristalliser, dans sa période liminaire, le conflit entre, d'une part, les *promoteurs* de la politique qui *transgressaient* les équilibres organisationnels (Babeau & Chanlat, 2008) et, de l'autre, les *pourfendeurs* et les *freineurs passifs* qui s'opposaient à l'introduction du changement au nom du *statu quo*.

L'émergence du conflit entre *promoteurs* et *pourfendeurs* de la politique tenait chez La Poste à la compréhension de sa charge *potentiellement* transformative, à ses répercussions escomptées sur les pratiques managériales ainsi qu'aux possibles redécoupages des compétences (et donc du pouvoir) au sein de l'entreprise du fait de l'émergence de nouveaux acteurs organisationnels (les experts *diversité*) :

« Une partie de l'encadrement supérieur voyait le lancement de la politique diversité comme un risque [pouvant entamer leur pouvoir organisationnel et...] soumettre leurs pratiques à un nouveau contrôle, à une sorte d'évaluation sous l'angle de la non-discrimination et de la diversité. [...] Ils craignaient que leur pouvoir soit restreint par la création de la DPDH et la conduite de la politique diversité ».

(Int5, 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-DPDH, DDEC, ex RRRH et négociatrice sociale au siège et en région parisienne).

Ces observations paraissent congruentes avec notre QR12 selon laquelle la conduite d'une politique *transformative* de diversité se heurte inévitablement à des résistances organisationnelles, plus ou moins latentes ou explicites. Or, le caractère transformatif de celle-ci réside *in primis* dans l'articulation de ses piliers discursifs (engagements déclaratifs, informations, campagnes de communication, formations), normatifs (règles, programmes et procédures en lien avec le traitement, préventif et/ou proactif, de la « question de la diversité ») et praxistiques (pratiques organisationnelles, et notamment managériales, soient-elles prescrites ou émergentes). Autrement dit, dans l'intention des *promoteurs* de la politique d'impulser un changement organisationnel profond, appelant à un renouveau des discours, des normes, des pratiques et des croyances organisationnelles (au sens d'Alter, 2006) en matière de diversité. Ce qui allait impliquer, pour reprendre la terminologie de Ashforth et Gibbs (1990) et Ashforth et Johnson (2001), l'articulation du *management symbolique* dans le domaine discursif (dimension axiologique de la *diversity policy*) et du *management substantif* dans les sphères normative et praxistique (dimension concrète – programmatique, procédurale, pratique- de la politique de diversité).

Or, c'est précisément le refus d'un confinement de la politique *diversité* à ses seuls volets discursifs (« *ce n'est pas une politique cosmétique, pour ainsi dire* », Int50) qui allait expliquer chez La Poste les résistances organisationnelles diffuses à son encontre :

« les résistances, comme vous les appelez, ont été plus diffuses qu'on aurait pu l'imaginer, pas systématiques mais multiples [...] C'est ce qui est compliqué et fatigant [c'est] d'être sans cesse en train de réexpliquer les mêmes choses, de rejustifier la démarche, de faire appel à la direction [de la DPDH] pour faire bouger les directions des directions support, y compris la RH parfois, et les directions de métiers [...] C'est ça qui est lourd, c'est lassant au bout d'un moment [le fait] d'avoir l'impression de devoir sans cesse recommencer [...] On a parfois l'impression de pédaler dans le vide, de ne pas avancer, de faire du sur-place, c'est pas vrai évidemment, on réalise des centaines d'actions par ans [et...] dès les premières années on a fait des choses, mis en place des projets, incubé des dispositifs. [...] On a, par chance, des interlocuteurs plus sensibles que d'autres, qui croient à fond à la démarche [...] le problème au début c'était l'inconscience [de l'importance stratégique de la politique diversité] de la part de certains top-managers et des collègues [dans ses mêmes services] qui nous mettaient, et nous mettent parfois encore, les bâtons dans les roues ».

(Int7, 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre supérieur, ex-DPDH, DRSE).

Comme nous l'avons indiqué dans le Chapitre II de la Partie II, les « résistances de la crainte » constituent un phénomène récurrent des processus de changement organisationnel renvoyant à l'inquiétude de certains acteurs, plus ou moins directement concernés par le changement, de voir leur cadre, leur périmètre et leurs habitudes de travail modifiés, et finalement de subir une dégradation de leur pouvoir organisationnel.

Dans le cadre de la politique de diversité, les phénomènes de « résistance de la crainte » peuvent affecter, de manière différenciée et selon des temporalités diverses, une pluralité d'individus selon leur positionnement dans la structure organisationnelle mais aussi selon leurs croyances et leurs convictions. Ce qui explique la difficulté de classer les *pourfendeurs* de la politique, les *freineurs passifs* selon leur catégorie (statutaire, fonctionnelle) d'appartenance. Dans la myriade d'interlocuteurs concernés potentiellement par le portage d'une politique de diversité de La Poste, les comportements organisationnels brillent par leur hétérogénéité. Ils évoluant notamment selon :

- le positionnement fonctionnel de l'acteur (caractère plus ou moins limitrophe de la mission concernée, existence de chevauchements de compétences avec la DPDH, niveau d'impact escompté de la politique de diversité sur le secteur d'activité...),
- son attachement à la culture historique de l'entreprise (une adhérence organisationnelle forte à la « culture de service public » et à l'« éthique du Bien commun » décrite par Chanlat (2003a,b) constitue un facilitateur d'engagement pro-diversité, confortant notre la QR3),
- son appréciation du caractère stratégique, ou non, de la politique *diversité*, de la sincérité de l'engagement *diversité* du Groupe et de l'effectivité de sa démarche,
- sa sensibilité personnelle à l'égard des enjeux de la diversité et ses convictions politiques et idéologiques,
- l'attitude du top-manager de la direction ou du service concerné à l'égard de la politique de diversité.

La mobilisation d'une perspective crozérienne permet d'identifier cinq zones d'incertitudes autour desquelles s'agencent les relations entre *inspireurs*, *promoteurs*, *pourfendeurs*, *freineurs passifs*, mais aussi les *observateurs critiques*, les *alliés passifs* et *contributeurs techniques* de la politique de diversité de La Poste :

- 1) le *contrôle des moyens* nécessaires à la mise en œuvre de la politique *diversité* : détenue principalement par le top-managers et le management supérieur, il échappe à l'équipe *diversité*. Il se place au cœur des arbitrages rendus par les *inspireurs* de la politique et alimente les conflits (et les négociations) entre *promoteurs*, *pourfendeurs* et *freineurs passifs* : « la direction financière du Groupe ne voit jamais d'un très bon oeil les projets RH qu'ils voient comme des coûts plutôt que comme de l'investissement. [...] Ils voient ça comme des coûts assurés, du budget dépensé, alors que le Groupe cherche à réduire

ses dépenses, à optimiser ses coûts, et des gains pas assurés. [...] C'est vrai qu'on peut pas raisonner à court terme sur un retour sur investissement de la diversité [...] Et puis, il y a pas mal de personnes dans les services RH qui ne sont pas très favorables à partager leurs compétences et encore plus leur budget avec la diversité » (Int7),

- 2) le contrôle des relations avec l'environnement diversité (parties prenantes internes et externes) : la nomination de l'équipe diversité est venue empiéter sur les prérogatives de la DRHRS en ce qui concerne les relations avec les partenaires sociaux, bien que comme le souligne Int51, le pilotage des accords diversité ait été mené par la DPDH avec la DRHRS « quand j'étais à la DPDH, les négociations sociales sur les questions d'égalité professionnelle, de handicap, de gestion des âges étaient menées par la Directrice de la DPDH avec toujours une représentation de la DRHRS. [...] Sur les négos des premiers accords, il a fallu prendre nos marques les uns par rapports aux autres, faire en sorte que la DRHRS lâche la main à la DPDH mais [avec la Directrice de la DPDH] et son expérience de la négo, ça s'est fait assez bien, avec quelques accros dans les phases préliminaires auxquelles participaient des collaborateurs, mais lorsque les négos officielles avec les syndicats commençaient, on s'est ajusté assez vite ». La captation par la DPDH des relations avec l'environnement extérieur (associations et fondations professionnelles et patronales impliquées dans la politique de diversité, pouvoirs publics...) a, par contre, été source de plus de difficultés : « c'est clair que là on a pris une partie du précarré de la DRHRS, qui n'avait plus le monopole de la parole du Groupe en matière RH et, comme la diversité, c'est valorisé par l'Etat, c'est bien perçu par l'opinion publique, il a fallu pas mal négocier avec la DRHRS mais aussi avec les services comm' pour expliquer que l'impulsion, le pilotage et le contrôle étaient du ressort de la DPDH » (Int51). Dans un jeu à somme nulle, la captation par une nouvelle équipe d'une ressource stratégique comme les relations avec l'extérieur, surtout lorsqu'elles sont synonymes d'amélioration de son assise symbolique, ont été source de tensions et de conflits. Dans ce cadre, les relations avec les services de communication (à l'échelle du Groupe et des métiers comme des cellules communication des directions du siège) ont focalisé les crispations : « lorsque je devais élaborer le journal interne de la diversité, retravailler sur le site web et la stratégie communication du Groupe sur la diversité, les négociations avec les collègues de la communication étaient souvent âpres, parfois tendues. [...] Et pourtant, je suis un cadre stratégique, un ancien directeur de la communication ! » (Int4),

- 3) la *maîtrise des compétences techniques en matière de diversité* : la conduite d'une *diversity policy* est étroitement dépendante de la reconnaissance par la légitimité de ses *promoteurs* par les principales parties prenantes concernées. Or, au sommet de la hiérarchie des facteurs de légitimation d'une démarche de diversité, se place la reconnaissance de l'expertise de ses *promoteurs*. Dans un secteur encore embryonnaire, les compétences techniques en matière de diversité étaient acquises par les experts *diversité* par retour réflexif sur l'expérience, parfois éclairé par la participation à des *workshops* avec des universitaires et d'autres praticiens, dans l'Hexagone et à l'étranger (notamment aux Etats-Unis, au Canada et au Royaume-Unis). Thématique émergente en France faisant, jusqu'aux années 2008/2009, l'objet d'un investissement académique très limité, la « question de la diversité » était, au sein des organisations, dépourvue d'« *experts complètement légitimes, faisant l'objet d'une reconnaissance collective de leur expertise, de leur savoir-faire et de leur savoir-être. Il a fallu se battre pour gagner en crédibilité en interne, pour être reconnus comme des experts* » (Int3). Là où la reconnaissance de l'expertise technique des membres de la DPDH faisait l'objet de contestation, leur adhérence organisationnelle et leur « managérialité » constituaient de précieux atouts pour légitimer leur action : « *heureusement que nous étions reconnus comme des vrais professionnels du management et de bons connaisseurs de La Poste, car sinon on aurait eu beaucoup de mal à être entendus [...] surtout qu'on avait aucun moyen de contrainte* » (Int9),
- 4) le *contrôle des informations diversité et de leur circuit de diffusion* : relégués dans la latéralité organisationnelle d'une direction de projet, les experts *diversité* ont été confrontés, notamment dans les étapes initiales de la démarche, à des phénomènes de rétention d'information. C'est là que l'ancienneté dans le Groupe des membres de la DPDH, et surtout de la Directrice, leurs positionnements de « marginaux-sécantes », leur connaissance des rouages de l'organisation ainsi que leur légitimité professionnelle (« managérialité », « adhérence organisationnelle ») ont permis de pallier, pour part, aux phénomènes de rétention d'information : « *heureusement que nous avons les uns et les autres pas mal de contacts dans les services et les directions concernés, et surtout que [la Directrice...] possède un formidable réseau en interne et jouit d'une très bonne réputation [...] sinon on aurait eu beaucoup de mal à avoir accès aux infos car beaucoup de directions support au siège et dans les métiers ne nous fournissaient que des informations très partielles, voire pas du tout. [...] Certains craignaient que l'on entame leur pré carré, que l'on rogne sur leur position* » (Int7),

5) la maîtrise des *règles organisationnelles en lien avec la question de la diversité* : comme nous l'avons indiqué, l'une des missions essentielles de la DPDH était de définir les *règles organisationnelles* (au sens de Reynaud, 1997) encadrant la politique de la diversité du Groupe (à la fois en termes de normes, programmes et procédures propres aux dispositifs d'action positive et en termes de réglementation et programmes génériques en matière de RH/recrutement). Il ne demeurait pas moins que le positionnement périphérique de la DPDH ne la plaçait pas, de prime abord, au cœur des processus d'élaboration normative. L'essentiel des conflits de compétences avec la DPDH portait, de fait, sur le périmètre de la politique de diversité et sur sa portée (effectivité et profondeur de son caractère transformatif ; cantonnement dans une sorte de superficialité ou de marginalité organisationnelle d'une politique adhocratique vs politique de renouveau du management et de « responsabilisation sociale de la GRH », voir Peretti, 2013 ; Gond, 2013). En outre, la maîtrise des processus d'élaboration, dissémination, interprétation et contrôle des règles *diversité* était d'autant plus sensible qu'elle touchait non seulement à l'édiction des normes mais aussi à leur transposition organisationnelle, au suivi et, éventuellement, à la sanction de leur mise en œuvre. C'est pourquoi les phénomènes de *résistance par transfert* et de *résistances par capillarité* décrits dans les Chapitres II et III de la Partie II se concentraient sur les dimensions normatives : « *l'essentiel des conflits touchaient au périmètre de la politique et au renouvellement des règles et des procédures de recrutement et de management. [...]* C'est là que nous entamions le périmètre de la DRHRS mais aussi qu'on touchait au vif du sujet, en toilettant les règles et surtout les process dans le cadre de la candidature au Label [Diversité] et donc en impactant les pratiques de terrain. [...] Nos collègues nous ont rapporté que des directeurs de zones cherchaient à freiner la démarche, sous pression de leur RRH, de leurs directeurs d'établissements et du management intermédiaire » (Int6). Dans ce cadre, la faible implication des organisations syndicales (*freineurs passifs* et/ou *observateurs critiques*) dans les étapes de préfiguration de la politique peut se lire, entre autres, comme une frilosité à l'idée d'initier d'autres transformations normatives, procédurales et praxistiques, alors même que l'entreprise était traversée par des vagues modernisatrices » incessantes. Elle renvoie moins à un désintérêt pour la politique qu'à une hiérarchisation des priorités reléguant la *diversité* n bas du classement des sujets de revendication (Int12 et Int51) : « *les organisations syndicales ont assumé une position de passivité, et ont été en retrait* » (Int50).

En outre, les « résistances de la crainte » s'expliquaient par le caractère transversal et interstitiel de la politique *diversité*. Ainsi, les experts *diversité* étaient susceptibles d'acquérir, au fur et à mesure de la concrétisation de leur politique et de l'extension de son périmètre, un positionnement privilégié au sein de l'entreprise. Dans un jeu à somme nulle, l'acquisition de pouvoir par les uns se faisant aux dépens des autres, l'acquisition de pouvoir organisationnel par les promoteurs du changement *diversité* pouvait rimer avec perte de pouvoir pour les principales parties prenantes concernées, et notamment pour la DRHRS, l'encadrement supérieur et intermédiaire. Ainsi, le faible investissement initial des directions fonctionnelles et opérationnelles dans le portage d'une politique *diversité* de La Poste semble relever moins d'un refus politique de la problématique de la diversité que d'une résistance à un processus de changement susceptible de redéfinir les principes de répartition des ressources, et donc du pouvoir, au sein de l'entreprise ainsi que les *règles du jeu* organisationnel (Reynaud, 1989) :

« Les critiques, plus ou moins implicites ou hypocrites, fusaient et [...] on regardait notre démarche avec suspicion, voire avec dédain [...] On nous regardait d'en haut, parfois même avec condescendance, le plus souvent avec distance parce que notre démarche pouvait perturber leurs habitudes, leurs équilibres »

(Int7, 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre supérieur, ex-DPDH, DRSE)

L'émergence de résistances organisationnelles diffuses à l'encontre de la problématique de la diversité, au cours de la phase de conflit, offre une illustration des phénomènes de *résistances par transfert* et de *résistances par capillarité*. Ces phénomènes se caractérisaient par un adossement hiérarchique de contestations organisationnelles ayant émergé dans les states inférieurs de l'entreprise (notamment au sein du management intermédiaire inférieur et de proximité, voir Moss Kanter et *al.*, 1992).

Or, la cristallisation du conflit entre *promoteurs* et *pourfendeurs* de la politique allait provoquer une sorte de stigmatisation de la politique *diversité* allant de pair avec la marginalisation organisationnelle de la DPDH.

Défini comme un attribut à partir duquel un individu n'étant en rien différent aux autres se conçoit et est perçu au travers d'une spécificité, soit-elle réelle ou construite, le stigmat est un qualificatif de singularité(s) perçue(s) par un *ego* et ses *alteri*. La stigmatisation repose, selon Goffman (1963), sur un processus par lequel un stigmat se voit affublé d'une connotation négative et dégradante et les individus qui en sont détenteurs sont réduits à cet attribut. C'est ainsi que se sédimente, dans un itinéraire aussi complexe qu'échelonné, un processus de dévaluation identitaire pouvant conduire à une forme de marginalisation (voire même de marginalité) dans l'espace social.

Frappée par une sorte de dévaluation vocationnelle de l'extérieure (négation ou minorisation de sa charge transformative, résistances organisationnelles à l'encontre de son portage...), la DPDH allait subir, au cours de la phase des conflits, une stigmatisation voilée qui allait nuire à la sédimentation d'une identité groupale en son sein et affaiblir sa cohésion interne.

La cristallisation du conflit entre *promoteurs*, *pourfendeurs* et *freineurs passifs* de changement *diversité* allait induire un processus de stigmatisation de la politique. Le processus d'adossement du stigmate dévalorisant affublé à la politique *diversité* par certains membres de l'équipe (sentiment de déclassement et de disqualification professionnelle) allait freiner la dynamique d'affirmation identitaire de la DPDH ainsi qu'affaiblir la construction de l'expertise *diversité* de ses membres, en nuisant au développement d'une dynamique coopérative en son sein :

« Certains de nos collègues [...] vivaient leur nomination au sein de la DPDH comme un échec professionnel, une frustration parce qu'ils avaient intériorisé les critiques et les soupçons de l'extérieur [extérieur de la DPDH, autrement dit, des directions limitrophes et concernées par le déploiement de la politique de diversité...] Déjà qu'ils n'avaient pas beaucoup de conscience sur ces enjeux, qu'ils n'avaient pas encore été formés ni vraiment confrontés à ces problèmes, les collègues hommes surtout qui avaient pour certains été de gros cadres, et bien, ils vivaient ça mal d'être chargés de la diversité. [...] Ils vivaient ça comme un placard, ce qui n'était pas complètement faux d'ailleurs, pour quelques-uns. [...] Il était donc indispensable de manager cette équipe avec les mêmes principes que nous préconisons en externe [parce que je pense que] la DPDH était une équipe diverse ».

(Int2 40-50 ans, 10 ans d'ancienneté à La Post, cadre stratégique, ex-DPDH, D.D.E.C.à.

Confrontée à une crise identitaire profonde qui en fragilisait le positionnement, la DPDH allait faire appel à un cabinet spécialisé afin de redéfinir une vision commune et revaloriser leur mission organisationnel.

« Nous avons été formés par le cabinet [...] au tout début, mais c'était plus pour régler des difficultés internes, pour nous aider à dépasser des tensions [...]. [La directrice du cabinet spécialisé...] nous a très bien présenté les enjeux de la diversité en entreprise et nous a aidé à mieux comprendre, à mieux définir même, notre rôle. Et là [la directrice...] a complètement joué le jeu, nous a réunis plusieurs fois en séminaire d'équipe [...], elle sait très bien stimuler les dynamiques de groupe, elle aime ça [...] regarder les équipes évoluer, grandir, « mûrir » comme elle dit. [Dans ce cadre] la formation à la diversité a été importante pour définir notre mission, nos rôles respectifs et pour créer des bases communes et des règles communes ».

(Int5, 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-D.P.D.H., D.D.E.C., ex RRRH et négociatrice sociale au siège et en région parisienne).

Par une sorte de « thérapie de groupe », l'équipe allait parvenir à conscientiser les biais qui faisaient entrave à sa communication et à sa coopération, ainsi qu'à redéfinir, dans une pratique dialogique favorisée par le mode de management de la Directrice et l'intervention d'un cabinet spécialisé :

« La démarche que j'ai souhaité impulser visait à améliorer la cohésion, la coopération et l'efficacité de l'équipe. [...] Face à la diversité des profils, des parcours et des cultures des membres de la l'équipe, il fallait bâtir de nouvelles règles du jeu [...] un nouveau abécédaire des façons de se parler, de communiquer, de travailler ensemble. [...] En cela, l'intervention d'un cabinet spécialisé nous a été extrêmement profitable : nous en avons tiré des informations et des connaissances complémentaires, qui se sont avérées utiles pour réaliser notre mission et, puis, effectivement, cela a permis un exercice de groupe, une sorte de thérapie collective qui a été très utile. [...] Nous avons effectué pour cela plusieurs séminaires [...] hors Paris pour favoriser le dialogue, la remise en question et jeter de nouvelles bases à notre collaboration. Il fallait renforcer la cohésion de l'équipe pour faire face aux défis, son unité dans sa diversité car, vous l'avez dit vous-même, la DPDH était une équipe très diversifiée même si elle en avait pas l'air. [...] Et donc, on peut dire qu'à la DPDH nous avons expérimenté une forme de management de la diversité en direct ! ».

(Int1 50-60 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre dirigeant, ex-DPDH, D.R.S.E., ex-directrice de directions-supports au niveau Groupe et dans les métiers ainsi que de directions régionales).

La mobilisation par la Directrice d'un leadership transformatif allait constituer un vecteur de dépassement de la « phase de conflit » qui allait permettre le développement d'une forme de *résilience collective* à la critique qui, conjuguée avec la stimulation de leur réflexivité, la densification de leurs liens coopératifs et consultatifs internes, la sédimentation de leurs expertise technique et la mobilisation de leurs réseaux organisationnels *pour* la politique Ce qui allait renforcer l'affirmation identitaire de la DPDH, l'adhésion vocationnelle et l'*apprentissage missionnaire* de la politique *diversité* par ses membres ainsi que sa *diffusion fonctionnelle*.

IV. La première phase de régulation : l'« étape d'appropriation » (2009-2010) : apprentissage missionnaire et dissémination fonctionnelle

Au sein de La Poste, la première étape du processus régulateur (au sens de Reynaud, 1989) a reposé sur un processus d'apprentissage organisationnel interne à la DPDH reposant sur une dynamique d'*apprentissage missionnaire* de la politique *diversité* et à sa *dissémination fonctionnelle* auprès d'un cercle en construction de référents fonctionnels sectoriels et/ou territoriaux.

3) Du renversement du stigmate *diversité* à l'affirmation identitaire de la DPDH

Au lendemain de l'« échec fondateur » (non-obtention du Label *Diversité* par La Poste lors de la première vague d'attribution en janvier 2009), le « renouvellement de la confiance » accordée par la Présidence/Direction Générale à la DPDH a favorisé l'affirmation identitaire de la DPDH en contribuant à asseoir son prestige organisationnel et le caractère stratégique de la politique de diversité.

Là où la marginalisation positionnelle de la DPDH et le développement de résistances multiples, fussent-elles latentes ou transparentes, explicites ou officieuses, avaient retardé l'affirmation identitaire de l'équipe *diversité*, c'est sur un « échec fondateur » et sur un « succès collectif » créateur de prestige qu'allait prendre corps l'identité collective de la DPDH. Si la marginalisation de la politique *diversité* sonnait, pour certains « *grands seniors* » comme une sorte de déclassement professionnel et d'« *humiliation statutaire* » (Int5), la réaffirmation par la Présidence/Direction Générale de La Poste de son caractère stratégique pour le Groupe allait favoriser sa consécration symbolique et son appropriation de la part d'une équipe de cadres supérieurs en quête de légitimité fonctionnelle. Marque de confiance de la part des organes dirigeants du Groupe, elle se voulait une invitation au saisissement stratégique, transversal, partenarial et durable de la politique *diversité*. Cela faisant, elle résonnait, pour la DPDH, comme une imputation de centralité symbolique pour la politique *diversité*. Ce qui allait favoriser la consolidation des liens coopératifs (au sens esquissé dans le Chapitre IV de la Partie II, voir aussi Dameron, 2002, 2004) et de relations consultatives au sein de la DPDH, servant de support au processus d'*apprentissage missionnaire*. En parallèle, le « renouvellement de la confiance » accordée par la Présidence/Direction Générale à la DPDH sonnait comme une injonction adressée au top-management et à l'encadrement supérieur (notamment des filières RH et communication et aux directions générales des métiers) de s'impliquer dans la conception et l'accompagnement de la politique de diversité.

La démarche de labellisation *Diversité* visant *in primis* la certification de la « neutralité », de l'objectivité et de la transparence des processus de recrutement et de gestion de carrière à l'œuvre dans les diverses entités de La Poste. Dans ce cadre, la labellisation visait à la fois une *légitimation morale procédurale* (au sens de Suchman, 1995) de l'organisation (démonstration de la « moralité » de ces normes et procédures RH/management), une *légitimation pragmatique* de l'entreprise (au sens de Suchman, 1995 ; réduction des risques judiciaires, financiers et réputationnels encourus en cas de discrimination avérée) et une *légitimation cognitive* de La Poste (au sens de Suchman, 1995 ; crédibilisation du Groupe auprès de ses parties prenantes internes et externes, en satisfaisant aux attentes culturelles dominantes dans son environnement).

Bien que centrée sur les dimensions normatives, programmatiques et procédurales, la labellisation *Diversité* vise ainsi à rendre compte d'une démarche *transformative* de diversité, alliant formulation d'un engagement, renouveau des règles et des dispositifs de GRH et de management afin de satisfaire aux principes de non-discriminations, d'égalité de traitement et des chances ainsi que mise en œuvre de pratiques nouvelles pro-diversité. C'est pourquoi la candidature au Label *Diversité* allait favoriser le passage d'une étape de prise de conscience (engagement *diversité*, Int17) à une étape de révision profonde des procédures RH. Et ce, afin qu'elles soient jugées conformes aux critères de non-discrimination, d'égalité de traitement et à l'implication déclarative du Groupe en faveur de l'égalité des chances.

Conférant à la dimension *diversité* une centralité nouvelle dans le cadre de la politique RH et une réelle prégnance politique, « *l'objectif d'entreprise* [que constituait la labellisation *Diversité* allait...] constituer un considérable facilitateur d'action pour la DPDPH tout autant qu'un moteur d'investissement pour ses membres et d'implication de l'encadrement supérieur et de la filière RH » (Int 1).

A la manière d'un démultiplicateur de ressources organisationnels et d'un constructeur de légitimité fonctionnelle, la candidature au Label *Diversité* allait favoriser le dépassement des flottements internes à la DPDPH et l'estompement (ou, du moins, l'amoindrissement) des résistances organisationnelles au changement au sein de l'entreprise :

« Alors que, les premières années, nous avons beaucoup de mal à emmener le management supérieur, à en faire une partie prenante de notre politique, que beaucoup jugeaient accessoire, périphérique, voire un peu gadget, la réaffirmation de l'importance stratégique de la labellisation par le Président de La Poste allait nous faciliter considérablement la tâche. Tout ne devenait, certes, pas facile pour autant – et nous devons encore faire face à des résistances [...], mais nous pouvions toujours dire : « c'est l'engagement de La Poste, c'est la volonté du Président »

(Int5 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-DPDPH, DDEC, ex RRH et négociatrice sociale au siège et en région parisienne).

Levier de consécration symbolique de la démarche *diversité* aux accents performatifs, la réaffirmation de l'importance stratégique de la politique allait contribuer au changement d'image portée sur la diversité, non seulement par le top-management et l'encadrement de La Poste, mais aussi les propres membres de la DPDPH, et notamment par les plus réticents d'entre eux (réfractaires intestins) :

« La seconde démarche de labellisation, et surtout, l'obtention du Label ont été, pour nous, une sorte de stimulateur d'énergie, de créateur de motivation [et...] un levier de cohésion pour notre équipe. Même ceux qui n'y croyaient pas vraiment, qui traînaient un peu des pieds, il faut le dire, s'y sont mis ».

(Int5, 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-DPDPH, DDEC, ex RRH et négociatrice sociale au siège et en région parisienne).

Expérimentant une sorte de *leadership transformatif* (Boyer & Broussillon, 2011), assis sur une double autorité légal-rationnelle (au sens de Weber, 1995 [1921]) et charismatique (au sens de Weber, 1995 [1921]), la Directrice allait accompagner le murissement de son équipe et sa mue identitaire : d'une identité fragile, négative et dévaluée, à une identité réactive, tout aussi forte que constructive.

Là où l'affectation à la politique *diversité* était vécue par certains collaborateurs comme une relégation aux marges du pouvoir organisationnel, ce « renouvellement de confiance », accompagné de la proclamation d'une obligation de résultat (labellisation) s'imposant, non à la seule DPDH, mais bien à l'ensemble du *top-management* de l'entreprise, allait sonner comme un vecteur de consécration organisationnelle de la thématique de la diversité. Plus encore, elle allait contribuer à une sorte de *renversement du stigmat* ressenti par certains « *grands seniors [...] qui se sentaient déclassés [du fait de leur affectation à un service spécialisé sur la diversité, thématique perçue comme périphérique] et, au même temps, marginalisés au sein la DPDH par leur manque de compétence technique* » (Int5).

Entre fin 2008 et fin 2010, la perception de la thématique *diversité* par les membres de la DPDH allait évoluer positivement corrélativement au renforcement de l'implication des dirigeants et à la réalisation de progrès mesurables en matière de recrutement et de management non-discriminatoire et de l'égalité des chances. Ces derniers allaient être objectivés par les statistiques RH du Groupe (voir *infra*), par l'obtention de labels et de distinctions par La Poste ainsi que par les retombées positives dans l'enceinte professionnelle et médiatique :

« Nous avons perçu une évolution dans la perception de la politique, au fur et à mesure que l'engagement du Président et de la Direction était affirmé, [...] que notre action commençait à produire ses effets [...] et que les retombées internes et externes commençaient à être positives. [...] La Poste est passée, en peu d'années, d'être pointée du doigt pour une trop faible implication dans ce domaine [celui de la diversité] à être sans cesse citée en exemple, conviée à témoigner dans des réunions d'entreprises, dans des conférences [...] comme à l'A.F.M.D., à l'I.M.S. ».

(Int5, 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-DPDH, DDEC, ex RRH et négociatrice sociale au siège et en région parisienne).

De vecteur de disqualification identitaire à levier de réhabilitation statutaire, de *reductio ad marginem* à créateur de professionnalité, la diversité (comme champ d'intervention professionnelle) passait progressivement de l'état de « stigmat adossé » (identité négative,

conflictualité interne à l'équipe, absence de projet commun aux membres de la DPDH) à celui de « stigmatisme renversé ».

Si la stigmatisation « par les autres » n'allait pas disparaître d'un trait de plume (« *il y a encore aujourd'hui des personnes qui, ci et là, doutent de la nécessité, de la pertinence et de l'efficacité de la démarche de diversité* », Int11), la thématique *diversité* allait finir par acquérir une connotation positive et valorisante aux yeux de ses *missionnaires* :

« on constate tous les jours les progrès réalisés et c'est ça qui nous motive [...] bien qu'il faille encore construire une démarche plus structurée, plus politique et plus engageante ».

(Int 17, 50-60 ans, + 25 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, DDR depuis 2011).

Les premières réussites allaient d'ailleurs offrir une consécration par l'extérieur au travail de la DPDH, améliorer son assise interne tout autant que renforcer la pression pesant sur l'encadrement supérieur et les directions de métier :

« Une fois le Label Diversité obtenu, on ne peut absolument pas prendre le risque de le perdre, car ce serait trop coûteux pour l'image externe et interne de l'entreprise [...] Mais pour obtenir la ré-accreditation, il ne suffit pas de laisser nos pratiques inchangées [...]. Il faut prendre en compte les remarques des auditeurs et leur prouver, dès l'audit intermédiaire [qui intervient au bout de 18 mois], qu'on a encore progressé ».

(Int6, 40-50 ans, +20 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE)

Le renversement du stigmatisme allait constituer un vecteur essentiel de maturation et de redéfinition identitaire de l'équipe. De stigmatisme disqualifiant empêchant la solidification d'une identité groupale « pour soi »⁴³ au sein la DPDH, la mission *diversité* allait acquérir progressivement une qualification positive, jusqu'à se muer en fonction collectivement reconnue.

Dépassant la « marginalité » des pionniers sans atteindre une fonctionnalité dont la phase d'institutionnalisation allait tout juste commencer à tracer les contours (grâce à la structuration du réseaux des *promoteurs* fonctionnels de la politique), les membres de la DPDH allaient forger à leur équipe une « identité de combat » :

« il fallait que l'on soit uni pour relever les défis qui faisaient face à nous. [...] Nous avons appris à mieux nous connaître, à nous apprivoiser réciproquement [...] et progressivement même les plus rétifs

⁴³ On reprend là le binôme « identité pour soi » / « identité pour les autres » défini par Claude Dubar (1994) pour qualifier la dialectique identitaire des acteurs dans les enceintes de socialisation, *in primis* secondaire comme le travail. La mobilisation de ces notions à une équipe, et non à un individu, repose sur une généralisation adaptative destinée à rendre intelligibles les phénomènes décrits par le biais d'une analogie conceptuelle.

rentraient dans le bain et se laissaient porter par la dynamique collective [...] Cela d'autant plus que la notoriété interne de l'équipe croissait, qu'on était de plus en plus sollicités en interne comme en externe, qu'on faisait appel à nous pour plein de choses [...] et qu'on pouvait montrer que ça [notre démarche] marchait »

(Int5 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-DPDH, DDEC).

En parallèle, le processus de stigmatisation « par l'extérieur » commençait à s'estomper au fur et à mesure que se faisaient jour les reconnaissances internes et les consécrationes externes :

« Plus la démarche diversité obtenait de la reconnaissance de la part de la Présidence, plus elle se attirait à elle des prix, des récompenses et des labels en interne, plus elle était encensée dans les médias, moins il était légitime, moins il était envisageable pour un top-manager de freiner la politique en interne. [...] Cela créait de la pression positive et quelques fois de l'émulation ».

(Int34, 50-60 ans, +30 ans d'expérience professionnelle, 10-20 ans à La Poste, DDR, ancienne responsable RH dans des établissements régionaux).

Le processus de *renversement du stigmat* allait permettre la solidification d'une identité groupale forte et cohésive (« communauté de missionnaires »).

La structuration de l'action de la DPDH, dans ses volets de révision des *process* RH/management du Groupe, d'élaboration de programmes et dispositifs spécifiques *diversité* et dans l'élaboration d'outils adaptés à leur déploiement (grilles, manuels, guides pratiques, outils de communications, formations et training, cellule de veille anti-discrimination...), allait contribuer à la consécration de la politique :

« L'action de la DPDH devenait de plus en plus structurée, lisible et professionnelle, ce qui aidait les tous premiers D.D.R. [Délégué au Développement Régional] à la diversité à accomplir leurs missions ».

(Int23, 50-65 ans, 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, DDR depuis 2008, ancienne DRH et directrice d'établissements en région).

L'articulation de logiques sociales et économiques (Cornet & Warland, 2008b) comme mouvants d'une démarche *diversité* se faisait de plus en plus audible, au fur et à mesure des démonstrations de sa pertinence en termes de réductions des risques judiciaires, financiers et réputationnels, d'élargissement du vivier de recrutement, d'amélioration qualitative des embauches et d'enrichissement du capital humain des équipes.

Entre fin 2008 et fin 2009, l'attribution progressive d'une mission *diversité* (et/ou R.S.E.) à un Délégué au Développement Régional par région, placé sous l'égide de son Directeur Régional Groupe, allait faciliter l'identification par la DPDH d'interlocuteurs légitimes sur les territoires.

De même, la nomination auprès des Directions Générales ou des DRH des métiers de responsables *diversité* allait favoriser la diffusion de la démarche *diversité* du Groupe dans ses principaux pôles d'activité tout en favorisant la prise en compte d'enjeux sectoriels. Ce qui allait favoriser la *dissémination fonctionnelle* de la politique et jeter les bases d'une *appropriation fonctionnelle* par les *promoteurs* de la politique (*missionnaires de la diversité* et leurs référents fonctionnels sectoriels/régionaux) qui n'allait aboutir qu'au cours de l'« étape d'institutionnalisation ».

L'image en interne se chargeait progressivement d'une connotation positive traduisait (et induisant en retour) une évolution de la perception d'une partie du top-management (qui passe d'une position de *freineur passif* à une d'*observateur critique*, voire d'*allié passif*) ;

« Plus le temps passe, et plus la politique diversité est créditée d'une valeur positive, [...] d'une valeur de nécessité en interne [...] Tout le monde sait au siège comme en région qu'ils [les membres de l'équipe diversité du siège] sont très compétents, qu'ils sont de vrais professionnels ».

(Int20, 40-50 ans, +10 ans d'ancienneté à La Poste, cadre supérieur, D.D.R., ex-RRH et ex-directrice d'agences locales et départementales postales).

En parallèle, la notoriété externe de la DPDH allait s'accroître, La Poste devant l'une des entreprises *leader* de la thématique de la diversité en France, consacrée par un activisme très important au sein d'associations professionnelles (comme l'AFMD dont La Poste est membre fondateur, membre du Bureau et du C.A.), de Fondations et associations d'entreprises (IMS Entreprendre pour la Cité, Fondation Agir contre l'Exclusion...) et de cercles d'échanges avec la sphère académique (co-crédation de la Chaire « Management et Diversité » de la Fondation Paris-Dauphine).

4) De l'affirmation identitaire à l'apprentissage missionnaire de la politique : dynamique coopérative et dynamique consultative

Comme nous l'avons vu, le processus de *renversement du stigmat* allait permettre la solidification d'une identité forte, réactive et oppositive. Si l'on suit la *théorie de l'identité sociale* de Tajfel & Turner (1986) l'appartenance des individus à un groupe découlerait d'un double processus d'auto-positionnement au sein d'un groupe social institué et de reconnaissance extérieure de son appartenance à cette instance d'affiliation (voir Bruna & Chauvet, 2013). Ainsi, la reconnaissance de l'appartenance des membres de la DPDH à une équipe *diversité* clairement identifiée (bien que positionnée de manière précaire dans l'architecture organisationnelle, ce qui conduira à sa bipartition en 2011) allait de pair avec la

reconnaissance d'une expertise *diversité* encore *in fieri*. Elle s'accompagnait d'une affirmation identitaire ayant permis de dépasser les conflictualités internes au profit de la cohésion.

Conformément à notre QR12, cette première phase de régulation allait contribuer au renforcement de l'équipe *diversité* et favoriser l'appropriation de la politique *diversité* et sa dissémination dans une enceinte organisationnelle plus large. L'*empowerment* de l'équipe *diversité* s'appuie sur un processus d'« apprentissage missionnaire » destiné à dresser les contours, à donner du sens et une opérationnalité à la politique, tout en définissant le rôle même de l'équipe *diversité*.

Dans ce processus de reversement du stigmate et de recréation identitaire allait jouer un rôle essentiel la directrice de la DPDH en ce qu'elle alliait une forte légitimité statutaire et une légitimité managériale acquise au fil de sa carrière et une adhésion forte au projet *diversité* :

« C'est là que [la directrice], grâce à une longue expérience en matière d'animation d'équipes, une extraordinaire intelligence managériale [...] et [...] une sorte de charisme, elle a repris la main et a réussi à façonner la DPDH comme elle le souhaitait : une équipe unie où chacun est complémentaire sans être vraiment irremplaçable. [...]».

(Int6, 40-50 ans, +20 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE).

A la manière des *leaders* des équipes-projets étudiées par Segrestin (2004), la Directrice allait conjuguer les avantages du statut hiérarchique et du pouvoir charismatique, l'autorité de la *règle* (autorité légal-rationnelle au sens de Weber, 1995 [1921]), le charisme d'institution, reconductible à l'exercice charismatique d'une fonction institutionnelle prestigieuse) et un charisme personnel, rattachée à son « aura » propre. Le halo d'exceptionnalité entourant son œuvre de manager, de négociatrice sociale et de cheffe d'équipe allait se nourrir d'une conjugaison de trois sources de légitimité fonctionnelle d'un cadre stratégique et dirigeant à La Poste : la compétence managériale, l'ancienneté et l'expertise technique. Or, la Directrice conjugait les bénéfices de la « managérialité » incontestable et de l'adhérence organisationnelle avec une expertise *diversité* en construction :

« Dans le cadre de ma carrière, j'ai été plusieurs fois en situation de manager des équipes diversifiées, dans des contextes de changement [...] avec de forts enjeux stratégiques, managériaux et économiques. [...] J'ai appris que le management d'équipe est une affaire de temps [...], notamment lorsqu'il s'agit d'équipes-projets chargées de piloter le changement [...] Il ne faut pas brusquer les collaborateurs. [...] Il y a une pédagogie à développer [afin de définir et mettre en partage un projet commun à l'équipe], une capacité d'écoute [à acquérir...] pour permettre à une équipe de mûrir, de grandir. [...] Dans ce cadre], il est important de bien connaître ses collaborateurs, la culture et les rouages de l'organisation et de se

familiariser, si ce n'est maîtriser, le contenu technique de l'activité exercée. L'ensemble de ces éléments alimente la crédibilité du leader et, en conséquence, sa capacité à faire grandir, à faire mûrir et épanouir son équipe ».

(Int1, 50-65 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre dirigeant, ex-DPDH, DRSE, ex-directrice de directions-supports au niveau Groupe et dans les métiers).

Leader charismatique (Weber, 1922) et chef reconnu, autorité hiérarchique et *primus inter pares* (de par une co-statutariété relative des membres de la DPDH⁴⁴), elle allait parvenir, non seulement à dépasser le conflit (en s'appuyant sur une forme hybride de médiation externe et de formation technique d'équipe), mais à forger une identité propre à son équipe :

« [La Directrice] a eu mode de management très particulier : elle prend toujours le temps de l'écoute, de la concertation, en petits groupes et en réunions plus individuelles, mais après c'est elle qui décide. [...] Elle n'est jamais dans une relation de face-à-face ou de confrontation mais après l'écoute vient pour elle le moment de la décision »

(Int3, 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE).

Unus intra pares parmi les top-managers, appréciée par le corps managérial et respectée par les organisations syndicales, la Directrice allait acquérir progressivement un profil de polystatutaire multipositionné (au sens de Lazega, 2011a). A la manière d'un acteur-innovateur (Alter, 2005), la Directrice semblait afficher un positionnement d'« étranger » au sein de son propre système social, une « congruence psychologique » suffisante pour résister aux pressions sociales normalisatrices et une intégration professionnelle significative :

« [La Directrice] elle est capable de distanciation, elle sait prendre du recul, regarder les choses avec distance, avec discernement et donc en tirer des enseignements différents, complémentaires et parfois même opposés de ceux qui en sont tirés d'habitude. [...] Elle a une très forte personnalité [...] elle sait écouter [...] mais à la fin c'est elle qui tranche, mais elle explique ses choix [...] Elle a l'habitude d'expliquer, elle a un côté pédagogue, qui lui réussit bien pour désamorcer les conflits, les grognes [...] Elle a aussi un côté charitable, c'est son petit côté Mère Thérèse. [...] Ca lui a été très utile [d'avoir nourri une expérience en matière de management d'équipe et de GRH] surtout au début de la DPDH, parce que tous n'étaient pas forcément très contents d'être là, très au fait de la diversité et de toutes ces choses là »

(Int2, 40-50 ans, 10 ans d'ancienneté à La Post, cadre stratégique, ex-DPDH, DDEC).

⁴⁴ La présence d'une forme d'encadrement intermédiaire entre la Directrice de la DPDH et plusieurs cadres supérieurs rattachés à des chefs de projet répondait à une exigence fonctionnelle de répartition et de coordination du travail. Elle n'entamait pas moins la co-statutariété perçue entre membres de la DPDH.

Possédant des formes hétérogènes et non-congruentes de statut (statut de leader hiérarchique, statut de leader para-collégial dans la « communauté des missionnaires », voir *infra*), elle conjugait un pouvoir statutaire (tiré de sa position de cadre dirigeante) et un pouvoir organisationnel (rattachée à sa centralité au sein de réseaux de coopération et de conseil au sein de la DPDH). Reconnue comme une professionnelle du management (reconnaissance d'une *professionnalité managériale*) dotée d'une expertise en matière de diversité (acquisition d'une *professionnalité d'expertise*) et d'un monopole de fait de l'initiative *diversité* (*professionnalité d'initiative*), elle allait progressivement conjuguer autorité légalo-rationnelle et autorité charismatique (au sens de Weber, 1995 [1921]). Leader charismatique au potentiel transformatif (Boyer & Broussillon, 2011), elle allait conjuguer un charisme d'institution (rattaché à un exercice charismatique d'une fonction de prestige et de pouvoir) et un charisme personnel (reconductible à sa propre « aura », au halo d'exceptionnalité entourant son œuvre de manager, de négociatrice et de dirigeante) :

« [La Directrice] a une capacité d'écoute très forte [...] elle passe beaucoup de temps avec ses subordonnés directs, avec ses collaborateurs en réunion d'équipe et en réunion plus individualisé [...] Ca lui permet de mieux anticiper les problèmes [...] Et puis, elle est très créative, elle a une idée à la seconde ! [...] C'est elle qui a eu la quasi-totalité des idées des dispositifs et des projets que nous avons porté [...] C'est elle qui les a pensés, à nous ensuite de déterminer leur faisabilité, de les préciser, de les mettre en musique, de les déployer [...]. Parfois c'est dure de suivre, c'est dure de la suivre parce qu'avec elle ça va très très vite [...] Elle a toujours été comme ça, et quand c'est décidé, elle s'attend à ce que ça suive derrière [Néanmoins, quand des difficultés apparaissent...] elle va au front pour son équipe, et ça, ça se sait en interne ». (Int3, 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, D.R.S.E.)

Encastrée dans une architecture bureaucratique, la DPDH a dû faire face, de par sa sociologie particulière (co-statutariété relative de ses membres), à un effritement du pouvoir hiérarchique traditionnel, assis sur une forme d'autorité légalo-rationnelle et, de par sa mission, à une dé-routinisation des tâches confiées aux *experts*. Dans ce cadre, la légitimité de la Directrice allait reposer plus que la reconnaissance d'une primauté dans l'initiative et d'une expertise générale en matière de diversité que sur le seul levier hiérarchique :

« La plupart des idées, des projets de la DPDH viennent de [le directrice...], elle nous livre ses idées, ses suggestions en petit comité ou en réunion tête-à-tête [...] Elle] demande à chacun d'entre nous d'instruire le dossier, de regarder ce qui peut se faire ou pas, ce qui est faisable et ce qui est pertinent pour La Poste [...] Et finalement c'est elle qui tranche »

(Int5, 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-DPDH, DDEC).

Aboutissant à l'émergence d'une forme inaccomplie de *régulation autonome* (Reynaud, 1997) reposant sur la reconnaissance de la poly-technicité de la politique de diversité, le processus d'*apprentissage missionnaire* allait s'appuyer sur le renforcement de la cohésion interne à l'équipe *diversité*, le développement des liens coopératifs et consultatifs en son sein, tout autant que sur l'intensification des échanges (physiques, électroniques et téléphoniques) entre ses membres :

« *L'accroissement considérable des dossiers à mener, l'augmentation des sollicitations venant de la direction générale, des métiers et des autres directions du siège nous ont amené à revoir nos méthodes de travail pour être plus rapides [et pour ce faire...] il a été nécessaire de développer nos compétences et d'améliorer nos méthodes et donc être plus complémentaires, et au même temps pour être plus interchangeables [... C'était le pari de la directrice] de faire de nous une équipe de personnes complémentaires par notre expertise sur les dossiers et interchangeables pour faire face aux besoins [...]* C'est pour cela qu'à plusieurs reprises [...la directrice] a redistribué les dossiers entre nous [et que...] nous avons tous travaillé sur des sujets qui n'étaient pas les nôtres pour faire face aux urgences ». (Int2, 40-50 ans, 10 ans d'ancienneté à La Poste, cadre stratégique, ex-DPDH, DDEC)

Conformément à notre intuition (QR14), la première étape régulatoire de la politique *diversité* de La Poste passe ainsi par la structuration et l'*empowerment* organisationnel de l'équipe *diversité* de l'entreprise. Au cœur du processus d'*apprentissage missionnaire* de la politique *diversité* de La Poste se plaçaient deux processus sociaux fondamentaux : une dynamique coopérative reposant un « échange social d'informations et de coups de main » (qui supporte et/ou sert de support à la solidarité professionnelle entre *missionnaires de la diversité*) et une dynamique sociale d'échange de conseils et d'avis entre *missionnaires*).

Au cours de cette première phase régulatoire, les relations coopératives au sein de la DPDH se sont intensifiées pour faire face à l'intensification des tâches à accomplir, à la multiplication des missions à remplir (élargissement du périmètre de la politique de la diversité : nouveaux chantiers organisationnels comme la politique d'achats responsables, le fait religieux en entreprise, l'intégration professionnelle des salariés LGBT ; déploiement de la politique dans les métiers et sur les territoires ; durcissement des objectifs en termes d'égalité professionnelle, d'intégration professionnelle et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, des jeunes, des seniors...).

Comme nous l'avons indiqué dans le Chapitre IV de la Partie II, nous mobilisons la notion de coopération pour rendre compte du processus d'« échange social d'informations et de coups de mains en matière de diversité ».

Malgré sa polysémie, sa poly-dimensionnalité et les critiques dont il a pu faire l'objet en sociologie néo-structurale (voir Lazega, 2007), nous avons choisi d'employer la notion de coopération afin de décrire le processus social d'échange d'informations et de coups de mains qui contribue à forger une solidarité professionnelle au sein de la DPDH et à faire d'elle une « communauté de missionnaires ».

Nous employons le concept de coopération dans son acception sociologique esquissée par (Alter, 2009) comme processus social fondamental au sein des organisations reposant sur une dynamique toute maussienne de don-contre-don (Mauss, 1950 [1923-1924]). Autrement dit, sur une relation de don pas essence ambiguë et ambivalence, n'excluant les dérives ni agonistiques (« donner pour aplatir », Karsenti, 1994), ni prédatrices (« prendre » pour acquérir du pouvoir, comportements de « passagers clandestins » et attitudes faiblement coopératives, Chanial, 2008). Triple obligation maussienne de donner, recevoir et rendre qui se transmue dans le monde professionnel dans le dyptique oxymorique du *donner* et du *prendre*.

Processus social riche, poly-dimensionnel et polyvalent, la coopération englobe l'échange d'informations, de coups de mains et d'appuis techniques présentant un caractère de quotidienneté (forte récurrence). En elle, peuvent s'encaster d'autres types de relations, comme par exemple l'amitié (*coopération amicale*, Bruna, 2012e).

Comme nous l'avons indiqué dans le Chapitre IV de la Partie II, notre conception de la coopération comme relation riche, complexe et signifiante au sein du monde du travail, s'avère congruente avec la littérature gestionnaire consacrée aux interactions co-opératives au sein des équipes-projets (Dameron, 2002, 2004, 2005 ; Dameron & Joffre, 2007). Elle demeure admissible, d'un point de vue terminologique, aussi dans une perspective néo-structurale, malgré les réserves exprimées à l'égard de la polyvalence (Lazega & Mounier, 2007 ; Lazega, 2008).

Comme nous l'avons vu, la quotidienneté (la « banalité ») de la relation coopérative dans le champ professionnel (et, plus encore, dans les équipes-projets) la distingue de la sélectivité (l'« exceptionnalité ») de la relation consultative : si dans la première prime l'horizontalité, dans la seconde triomphe la verticalité (voir Blau, 1964 ; Lazega, 2004 ; Lazega & Mounier, 2007 : 14). C'est pourquoi nous nous intéresserons successivement aux relations consultatives, appréciées comme révélateur des dynamiques d'apprentissage missionnaire à l'œuvre de la DPDH. L'articulation de dynamiques coopérative et consultative intenses au sein de la DPDH sera appréhendée comme descripteur d'une *appropriation* de la politique par la « communauté des missionnaires » et comme indicateurs de la sédimentation identitaire de l'équipe *diversité*.

a) Les dynamiques coopératives au sein de la DPDH

Dans le cadre de l'exercice de leur mission, les membres de la DPDH étaient appelés à conjuguer des fonctions communicationnelles, informationnelles, organisationnelles et représentatives. Nécessitant la mobilisation d'une pluralité de compétence, l'exercice de leur mission s'enracinait dans une dynamique coopérative dense.

Reposant sur une dynamique d'échange d'informations, de bonnes pratiques et de « coups de main ponctuels », le réseau coopératif interne à la DPDH s'avère, en effet, dense (densité : 0.61) marqué par une forte transitivity des liens (transitivity = 0.67) et une très forte réciprocité des liens existants (0.7555556). La centralisation du réseau mesurée au travers de l'*outdegree*⁴⁵ (34.722%) et de l'*indegree* (48.6%) est assez élevée.

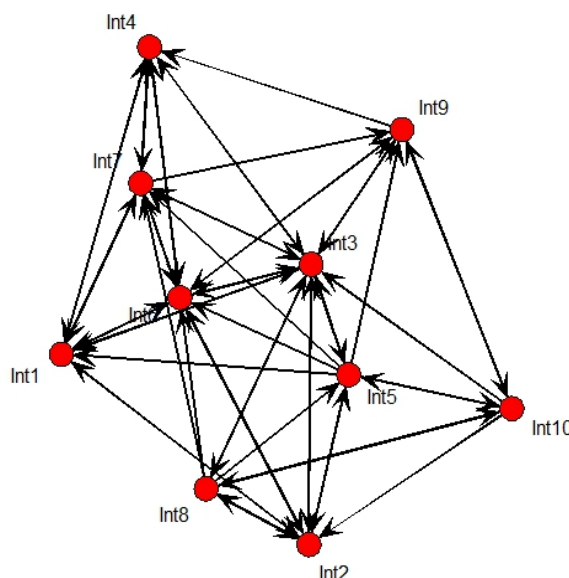


Figure III.19 Représentation graphique du réseau de coopération interne à la DPDH (2009-2010)
réalisée via le logiciel R

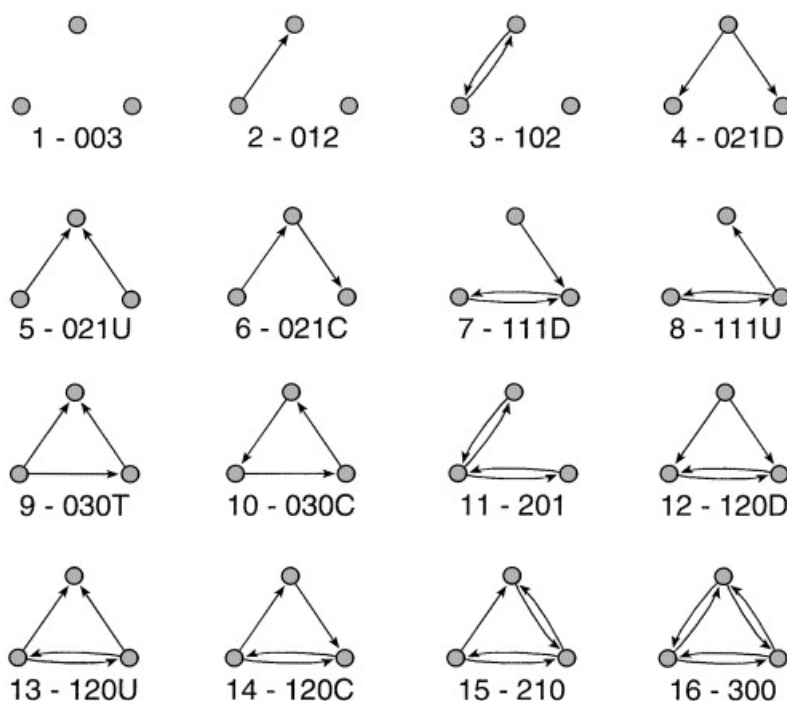
Responsables de pôles ou chef d'équipes, Int6 et Int3 jouent un rôle de médiation interne à l'équipe. C'est pourquoi ils présentent les plus fortes *centralités de degré*⁴⁶ (au sens de Lazega, 2007). Ils affichent aussi la popularité plus forte au sein du réseau mesurée au travers de l'*indegree* (ou demi-degré intérieur). De même, ils affichent le deux plus forts *outdegrees* du réseau coopératif, ce qui reflète une forte activité relationnelle.

⁴⁵ L'*indegree*, ou demi-degré intérieur, renvoie, sur un graphe orienté, au nombre d'arcs qui arrivent à un sommet. Il mesure de la popularité d'un acteur. L'*outdegree*, ou demi-degré extérieur, renvoie, sur un graphe orienté, au nombre d'arcs qui partent d'un sommet. Il mesure de l'activité relationnelle d'un acteur.

⁴⁶ La sociologie néo-structurale (Lazega, 2007 :48) définit la *centralité de degré* comme la somme des relations dans laquelle un acteur est engagé. La centralité de degré mesure la capacité de chaque acteur à établir des relations au sein du réseau. Ainsi, un acteur est d'autant plus central par degré qu'il possède de relations internes au réseau. L'acteur le plus central par degré est celui qui possède le nombre le plus élevé de relations au sein du réseau social. Il s'agit aussi de l'individu bénéficiant de la plus forte indépendance (marge de manœuvre relationnelle) du fait de la multiplicité des relations qu'il possède au sein du réseau.

Bien que la mesure de la *centralité de proximité*⁴⁷ (degré de proximité d'un individu à l'égard de tous les autres membres du réseau) soit peu significative de par la petite taille du réseau, l'analyse révèle qu'Int3 possédait la plus forte *centralité de proximité*. Chargé de piloter des activités transversales en matière de promotion de la diversité dans le domaine RH, Int3 constituait un intermédiaire privilégié dans le réseau de coopération. C'est pourquoi il affichait la plus forte *centralité d'intermédiation*. Néanmoins, ne possédant pas d'expertise technique clairement identifiée, il s'avérait plus périphérique au sein d'un réseau de conseil. L'échange de conseils contribuait, en effet, à la reconnaissance de l'expertise des acteurs.

La mobilisation du logiciel UCINET 6 a permis de dévoiler la présence dans le réseau coopératif interne à la DPDH de quatre formes principales de triades : la triade 201 (22 occurrences ; existence de deux relations réciproques liant les acteurs A et B et B et C sans fermeture de la triade), la triade 111D (16 occurrences ; relation réciproque entre A et B et relation orientée entre C et B), la triade 102 (16 occurrences ; relation réciproque simple), la triade 300 (16 occurrences ; *système d'échange généralisé* au sens de Lévi-Strauss, 1967). La présence de triades de type 201 et surtout 300 marque la forte intégration du réseau coopératif inhérent à la DPDH.



Les types de triades étudiées en analyse des réseaux. Source : Batagelj et Mrvar, 2011.

⁴⁷ La sociologie néo-structurale (Lazega, 2007 :48) définit la *centralité par proximité* comme la mesure du nombre d'intermédiaires au travers desquels un acteur doit passer pour établir un contact avec les autres membres du réseau. Un acteur est d'autant plus central par proximité qu'il peut joindre avec un nombre restreint de pas un quelconque autre acteur du système. Au mieux, il est adjacent avec chacun des membres du réseau. Dans ce cas, il n'y a qu'un pas entre lui et tout autre acteur du réseau.

La réalisation d'un *block-modelling* sous le logiciel R permet néanmoins d'identifier deux blocks (ou classes) d'acteurs reposant sur le principe whitien de l'équivalence structurale (White et al., 1976). Comme le souligne Lazega (1994), pour décrire la structure relationnelle d'un système social, la sociologie néo-structurale cherche à identifier au sein de ce système des sous-ensembles d'acteurs. Ceux-ci peuvent être reconstitués selon le niveau de cohésion interne ou la densité des relations entre acteurs (identification de « cliques » ou de « niches sociales ») ou bien en s'appuyant sur le concept d'équivalence structurale.

C'est sur le principe que repose le *block-modelling* (White et al., 1976 ; Arabie et al., 1978; Arabie & Boorman, 1982). L'association d'acteurs en blocs ou positions repose sur la similarité de leur profil relationnel et de leur position sociale dans le système. Ainsi le *block-modelling* offre-t-il l'image de sous-ensembles d'acteurs partageant un même positionnement dans le réseau, présentant les mêmes relations sans exiger (et cela est important) qu'ils soient eux-mêmes en relation. « Du fait de cette «partition» ou « segmentation », des acteurs structurellement équivalents sont situés de manière semblable dans la structure : ils peuvent avoir les mêmes ennemis et les mêmes amis, subir les mêmes contraintes de la part du système et se voir offrir les mêmes opportunités et ressources » (Lazega, 1994 : 295).

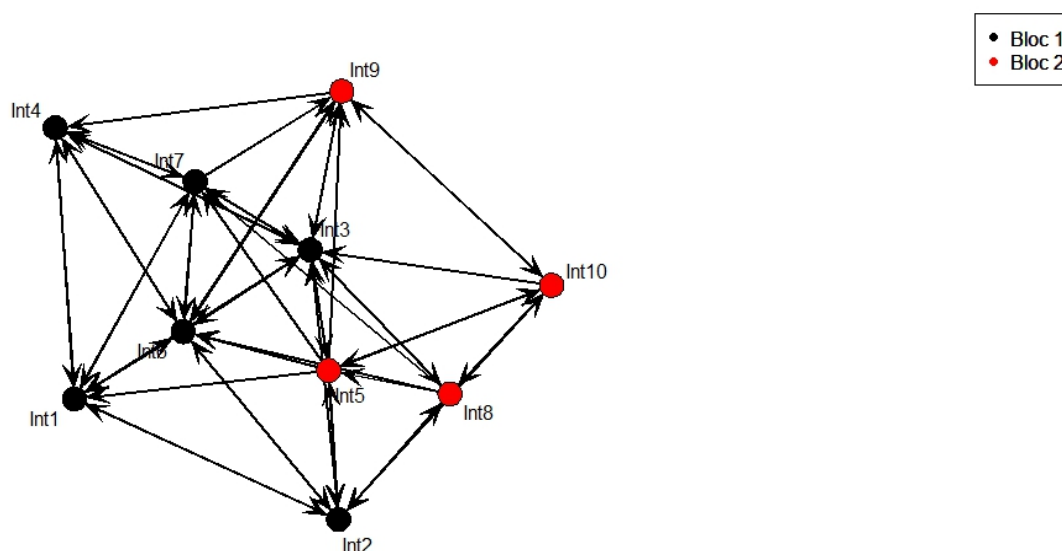


Figure III.20 Block-modelling du réseau de coopération interne à la DPDH (2009-2010) réalisé via le logiciel R

Notre *block-modelling* propose une segmentation du réseau en deux sous-ensembles : le bloc 1 rassemble les acteurs affichant une bonne intégration organisationnelle dans le réseau (dotation statutaire importante, forte ancienneté) prenant en charge des fonctions de pilotage stratégique tandis que le block 2 relie des acteurs moins prestigieux (bien qu'Int5 ait connu une évolution statutaire en cours de route et ait toujours possédé un positionnement prestigieux en tant que chef d'un pôle) chargés du pilotage d'une politique spécifique (handicap).

L'acteur 5 offre un bel exemple du fonctionnement de l'équivalence structurale : bien qu'il soit relativement peu socialisé avec les membres du block 2 (il est en relation seulement avec Int10), il est *structuralement équivalent* aux acteurs du block 2. Il convient, néanmoins, de porter ce propos en soulignant que la validité d'un *block-modelling* sur un réseau de taille si restreinte est forcément limitée.

Si l'on appréhende le tissu coopératif interne à la DPDH au travers du prisme interprétatif défini par Dameron (2002, 2004, 2005) fondé sur l'antinomie entre coopération communautaire et coopération complémentaire, on conclut à l'hybridation (ou à l'hybridisme) des logiques coopératives au sein de la DPDH, au cours de l'« étape d'appropriation ». Pour rappel, Dameron (2002, 2004, 2005) qualifie de *coopération communautaire* un mode coopératif reposant sur des logiques de socialisation et de collaboration par similarité : ce dernier repose sur un processus d'identification sociale et est régi par des mécanismes de solidarité mécanique au sein durkheimien du mot (Durkheim, 1996 [1930]). Dans ce contexte marqué par une identité groupale forte à laquelle les individus adhèreraient de manière fusionnelle et affective, l'intérêt collectif primerait sur les exigences singulières qu'il participerait à encadrer, baliser et restreindre. Par contre, la *coopération complémentaire* (au sens de Dameron, 2002, 2004, 2005) renverrait à une forme de socialisation organique (Durkheim, 1996 [1930]), reposant sur la dissemblance entre les acteurs (comme levier d'accès à des ressources complémentaires) et leur interdépendance fonctionnelle. Typique des sociétés modernes capitalistes marquées par une forte division du travail social, cette forme de collaboration opportuniste reposerait sur le calcul et la libre poursuite de ses intérêts individuels et égoïstes. Moins exclusif et durable, le lien coopératif complémentaire tend à relier de manière instrumentale et, donc, plus éphémère des acteurs au profil dissemblable ('équipes hétérogènes'). Définies de manière idéal-typique par Dameron (2002, 2004, 2005), ces deux formes de collaboration seraient susceptibles de coexister au sein d'un même collectif de travail ; mieux, elles pourraient s'engendrer l'une de l'autre et réciproquement, dans un système complexe où se joueraient la fonction, le statut, le positionnement professionnel et, *in fine*, l'identité sociale des individus.

A l'aune des données qualitatives recueillies par entretiens, par conversations informelles et observation participante, les modes coopératifs internes à la DPDH se positionnaient, au cours de la « phase d'appropriation » à la jonction :

- d'une « communautarisation » des relations sociales (co-statutariété des membres de l'équipe *diversité*, homogénéité apparente de profil professionnel et de statut social,

quasi-égalité entre pairs-experts) laissant présager la prédominance de logiques coopératives homophiliques (« par ressemblance ou par similarité », pour reprendre la terminologie durkheimienne, Durkheim, 1996 [1930]) ou de principes imitatifs (pour s'exprimer comme Simmel ([1908] 1999),

- et une « complémentarisation » des relations coopératives (différentiation effective des parcours des experts *diversité*, hétérogénéité des profils socio-professionnels malgré leur co-statutariété relative, sensibilité variable à l'égard de la diversité, segmentation et spécialisation des activités des experts *diversité*, individualisation à l'œuvre dans l'équipe *diversité*, construction de formes spécifiques d'expertise au sein de l'équipe selon les sous-domaines d'activité) laissant supposer la prédominance de logiques coopératives hétérophiles (« par complémentarité », Durkheim, 1996 [1930]) ou de principes distinctifs (Simmel 1999 [1908]).

L'étude des entretiens semi-directifs conduits avec les ex-membres de la DPDH et les nombreuses conversations menées en leur compagnie successivement permet d'éclairer le trait coopératif dominant au sein de la DPDH à l' « époque de l'appropriation » :

une équipe unie où chacun est complémentaire sans être vraiment irremplaçable. [...] C'est d'ailleurs pour ça qu'elle aimait faire tourner les dossiers et [...] réorganiser régulièrement la forme de l'équipe, en redistribuant les tâches et les dossiers ».

(Int6, 40-50 ans, +20 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE).

Et la Directrice de poursuivre :

« les réattributions régulières des dossiers et les réaménagements internes à la DPDH que j'allais impulser visaient à développer la réactivité, l'adaptabilité et l'efficacité de mon équipe [en accroissant...] la transversalité de ses membres, en évitant les repliements excessifs sur ses dossiers sans prêter attention aux projets des collègues et en perdant de vue la vision d'ensemble pour [...] L'objectif était de monter qu'on réussissait mieux en travaillant solidairement les uns avec les autres, en jouant collectif. [...] Il fallait casser les repliements individualistes ou les hyper-spécialisations, dans l'intérêt du Groupe. [...] C'est pour cela que je poussais, et quelques fois imposais, aux uns et aux autres de se prêter main forte dans [la conduite pour] les dossiers urgents, prioritaires ou complexes [...] que je faisais tourner les dossiers et les fonctions en interne. [Il s'agissait aussi de] prévenir les crispations en interne, les tensions et les frustrations entre ceux qui étaient plus exposés médiatiquement, visibles en interne et ceux qui menaient un travail de fond plus discret, plus ingrat ou moins visible. [...] C'était tout simplement du management ».

(Int1, 50-60 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre dirigeant, ex-DPDH, D.R.S.E., ex-directrice de directions-supports au niveau Groupe et dans les métiers ainsi que de directions régionales).

D'après les témoignages recueillis, le risque dés-agrégatif affectant principalement l'équipe était reductible aux pulsions centripètes, ce qui est le propre des organisations à tendance collégiale (Lazega & Wattebled, 2010) où la pulsion d'individualisation tend (ou peut) empiéter sur le sentiment d'appartenance groupale. Comme nous le verrons plus précisément dans le Chapitre IV en étudiant le « processus d'institutionnalisation » de la politique *diversité*, l'émergence d'une proto-collégialité non-professionnelle (de type *bottom-up*) au sein de l'équipe *diversité* de La Poste cherchait précisément à contenir les pulsions centripètes inhérentes au, au travers de processus de contrôle social hiérarchique et surtout de contrôle social latéral (Lebaux & Lazega, 1995). Ce qui conforte notre opinion selon laquelle le mode coopératif au sein de la DPDH au sein de l'« étape de l'appropriation » est de nature hybride, mais qu'il est plus spécifiquement marqué par un mode de coopération complémentaire (au sens de Dameron (2002, 2004, 2005).

b) Dynamique consultative et la dynamique coopérative dans l'*apprentissage missionnaire*

L'étude du réseau de conseil dévoile une plus forte hiérarchisation des liens ce qui confirme l'analyse de Lazega (1992, 1995) selon laquelle, « *les demandes de conseil convergent vers des membres « senior », reconnus par leurs collègues. L'existence de cette élite reflète un processus d'alignement cognitif sur les membres qui ont l'« autorité du savoir », qui procurent une forme d'approbation sociale des décisions et qui contribuent à l'intégration de l'organisation parce qu'ils créent un lien entre niveaux individuel et organisationnel (Lazega, 1992, 1995) » (Lazega et Mounier, 2007 : 14).*

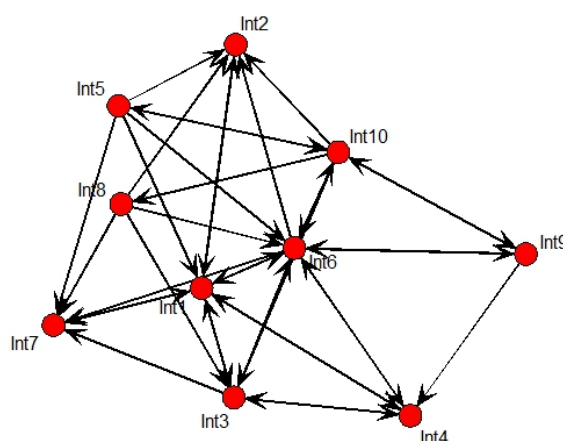


Figure III. 21 Réseau de conseil au sein de la DPDH sur la période 2009-2010 réalisé sous R

Le réseau de conseil s'avère moins dense que le réseau coopératif (0.422 vs 0.611) ; le degré moyen (3.800 vs 5.500) est un peu plus faible tout comme le niveau de clôture (0.496 vs 0.667). Parallèlement, la distance moyenne entre acteurs est supérieure (1.789 vs 1.411). La plus faible réciprocité reflète une plus forte hiérarchisation des liens, tout comme la plus faible transitivity dévoile un niveau de clôture plus faible.

Au travers d'une dynamique d'échange de conseils, allait prendre jour, au sein de la DPDH, une forme d'alignement des référentiels et des pratiques relatives à la promotion de la diversité. Marque d'apprentissage collectif, le développement d'un réseau de conseil, relativement dense bien qu'hiérarchisé, donne à voir l'émergence d'une élite organisationnelle, dotée d'un pouvoir mixte, seulement partiellement reconductible à son positionnement dans la hiérarchie formelle de l'entreprise.

Ainsi, comme le révèle le tableau des centralités de degré, de l'*indegree* (indicateur de popularité au sein du réseau) et de l'*outdegree* (marqueur d'activité relationnelle), ce n'est pas le détenteur de l'autorité hiérarchique qui affiche la plus forte *centralité de degré*⁴⁸ dans le réseau, bien qu'Int1 se positionne juste derrière, mais bien une expert *senior* reconnue, à la fois pour son expertise technique, sa légitimité professionnelle et son importance fonctionnelle, dans la mesure où elle pilotait l'un des axes essentiels du portage de la politique *diversité* de La Poste : la question du handicap, de l'inaptitude et de l'accessibilité. Ainsi le réseau de conseil de la DPDH ne déroge-t-il pas à la tendance, observée par Krackhardt (1987); Lazega & Van Duijn (1997); McDonald & Westphal (2003); Mizruchi and Stearns (2001), Rulke & Galaskiewicz (2000), Tsai (2002), ou, encore Lazega & Mounier (2007), selon laquelle les réseaux de conseil reposent sur des échanges sociaux et des jeux de statuts et renvoient à une hiérarchie informelle qui n'est pas fortement éloignée de la hiérarchie formelle de l'organisation, sans pour autant coïncider avec elle. Il convient, néanmoins, de noter une exception au principe selon lequel les acteurs déclarent rarement demander conseil à des collègues se positionnant en dessous d'eux dans la hiérarchie (*in primis* formelle dans les organisations de type bureaucratique).

L'échange social « conseil contre reconnaissance de statut » (Blau, 1964) se place au fondement de la dynamique consultative au sein de la DPDH. L'apparition d'une élite de statut correspondant avec une élite de pouvoir et une élite du savoir est confortée par nos observations au sein de la DPDH (et le sera aussi par nos analyses du réseau consultatif inhérent à l'équipe *diversité* au cours de l'« étape d'institutionnalisation »). Les effets de statuts conduisent les acteurs à réclamer la coopération (échange d'information, « coups de main ponctuels») de leurs subordonnés (soient-ils fonctionnellement ou hiérarchiquement liés à eux) tout en déniaient la possibilité qu'ils puissent être une source de conseil.

Néanmoins, on observe, au sein de la DPDH qu'une collaboratrice de niveau hiérarchique inférieur prodigue à des conseils à quelques « seniors ». Cela tient à une compétence technique, à une expertise sur la problématique du handicap acquise en tant que membre de l'équipe *handicap* qui existait, au niveau Groupe, depuis le début des années 2000 et avait été englobée par la DPDH à sa fondation. Or, la diversité se configurait, dans cette « phase

⁴⁸ La centralité de degré d'un acteur est mesurée par la somme des relations dans laquelle un acteur est engagé. Elle reflète la capacité de chaque acteur à établir des relations avec les autres membres du réseau. Plus un acteur est central en termes de degré, plus il est richement doté en ressources et plus il bénéficie d'une indépendance relationnelle et d'une marge de manœuvre au sein du réseau (Freeman, 1979).

d'appropriation », comme une problématique encore embryonnaire, à la fois poly-technique et difficilement saisissable, ouvrant à d'incessants questionnements– notionnel, processuel et vocationnel-. Ce qui rendait d'autant plus indispensable la capitalisation des connaissances techniques et la transmission des savoir-faire développés empiriquement. Cela explique l'*indegree* relativement plus élevé de cette collaboratrice [Int10*] par rapport à ses collègues de même niveau hiérarchique. Il convient, néanmoins, de nuancer le propos en soulignant que la *centralité de degré* élevée de cette salariée tient plus à une intense activité relationnelle (*outdegree*), correspondant à un fort investissement professionnel, l'importance et la sensibilité de son champ d'intervention, qu'à un *indegree* élevé. Ainsi, ce sont bien Int6 (cadre stratégique de 40-50 ans, +20 ans d'ancienneté à La Poste, spécialiste du domaine RH et négociation sociale) et Int 1 (directrice de l'équipe) qui affichent la plus forte centralité de degré et l'*indegree* le plus élevé.

Si l'échange social du conseil dépend du positionnement structural des acteurs (« règle » selon laquelle « on ne demande pas conseil en dessus de soi »), il n'en demeure pas moins un vecteur de manifestation, mieux de reconnaissance de statut (Blau, 1964). Ainsi, comme le soulignent Lazega et Mounier (2007 :14), « le statut social de « personne de référence » procure aux acteurs l'incitation dont ils ont besoin pour partager leur savoir et leur expérience avec les autres ».

La comparaison des réseaux de coopération et de conseil interne à la DPDH entre 2009 et 2010 reflète l'existence d'un réseau d'échange social, reposant sur une multiplicité assez importante des liens positifs exprimés au sein du réseau de coopération et de conseil.

Apanage de réseaux sociaux au sein desquels les acteurs entretiennent divers types de relations sociales (échange d'informations, solidarité, conseil, contrôle social...), la multiplicité est une notion sociologique mobilisée par la sociologie néo-structurale (Mitchell ; 1969 ; Burt, 1992 ; Lazega, 2001 ; Chollet, 2002 ; Grossetti et Barthe, 2008 ; voir aussi Eve, 2002 ; Degenne et Forsé, 1994 et Lazega, 2007).

L'appréciation de la multiplicité des relations coopératives et consultatives, autrement dit du degré de coïncidence des liens présents dans l'un et dans l'autre, constitue une problématique complexe. Ainsi, les solutions méthodologiques proposées (et donc les mesures effectuées) sont loin de faire consensus dans la littérature. Et ce car, comme le souligne Ducret (2012 :1), « la grande majorité des travaux sur les réseaux se caractérise par l'analyse de graphes simples (ou uniplexes), donc d'un seul type de liens entre les sommets ».

Or, l'absence d'une formalisation mathématique des propriétés des multigraphes a longtemps induit les chercheurs à remplacer les multiliens (*multiedges*) par des liens simples (ou *single-stranded*) ayant plusieurs attributs afin de pouvoir mobiliser les méthodes habituelles d'analyse (Wasserman et Faust, 1994 ; Newman, 2010). D'autres recherches récentes ont esquivé la notion de réseau multiplexe en y privilégiant celle de réseau couplé (*coupled network*) ou de « réseau de réseaux » (*network of networks*) afin de dévoiler les effets globaux et locaux du couplage de réseaux.

Or, nous souhaitons ici rendre compte de manière indicative du niveau de *multiplicité* des réseaux coopératif et consultatif internes à la D.P.D.H entre 2009 et 2010, sans sombrer dans des débats méthodologiques qui nous éloigneraient de notre propos.

L'analyse d'un graphe aux relations multiples, communément qualifié de *multigraphe* ou de *graphe multiplexe*, s'avère d'une complexité variable selon que la règle d'agrégation adoptée (exclusive ou inclusive) ou le caractère orienté ou non-orienté des graphes.

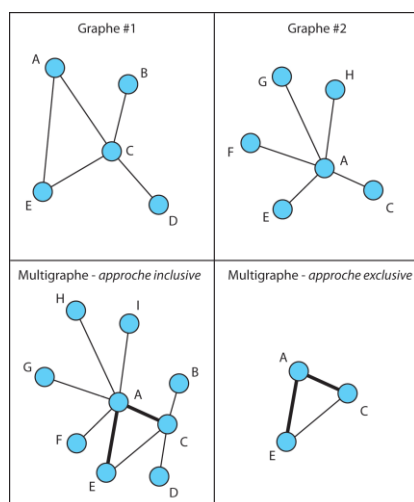


Figure III. 22 Méthodes inclusive et exclusive d'agrégation de deux réseaux. Source : Ducret, 2012 :3.

Le passage de deux graphes (deux matrices de réseau) à un multigraphe (matrice du réseau agrégé) est une étape complexe à la fois logiquement et mathématiquement. Selon l'objet de la recherche, il est possible d'agréger les réseaux soit en additionnant l'ensemble des réseaux simples (approche additive ou inclusive) soit les seuls éléments communs - sommets ou arêtes (approche soustractive ou exclusive). Ainsi, comme le souligne Duclert (2012 : 2) : « l'approche inclusive implique que tous les sommets soient concernés par la réunion des deux réseaux et que les sommets communs aux deux réseaux aient une fonction plurielle. L'approche exclusive supprime les sommets (et les liens) n'appartenant qu'à l'un des deux réseaux pour ne travailler que sur un échantillon réduit de sommets comparables ».

Or, dans notre étude, nous disposons de graphes partageant l'ensemble des sommets mais se distinguant par leurs arêtes (tous les liens coopératifs ne se doublent pas des liens consultatifs au sein de la DPDH entre 2009 et 2010) et nous souhaitons interroger la proportion de coïncidence entre les liens coopératifs et consultatifs.

Nous allons privilégier une approche exclusive destinée à ne prendre en compte que les liens communs entre les deux réseaux. Nos analyses révèlent que 35 relations positives sont multiplexes (elles apparaissent à la fois dans le réseau de coopération et dans le réseau de conseil) et que 42 non-relations (relations nulles) coopératives coïncident avec autant de non-relations consultatives. Ce qui confirme notre intuition de départ selon laquelle une part significative des liens existants (35 sur 56 liens coopératifs positifs exprimés et 35 sur 37 liens consultatifs positifs exprimés) est multiplexe. Or, une forte proportion de relations positives multiplexes révèle une cohésion sociale interne élevée au sein de la DPDH entre 2009 et 2010.

L'existence d'un système d'échange social est confirmée par la réalisation d'un *block-modelling* du réseau de conseil. Et ce car, il propose une segmentation du réseau en deux sous-ensembles en tout point semblables à ceux proposés par le *block-modelling* du réseau de coopération. Le bloc 1 rassemble, ici aussi, des acteurs de niveau hiérarchique et dotation statutaire supérieures remplissant des fonctions de pilotage stratégique tandis que le bloc 2 relie des acteurs moins prestigieux (avec l'exception d'Int5) reconnus comme experts dans un domaine particulier (politique *handicap*).

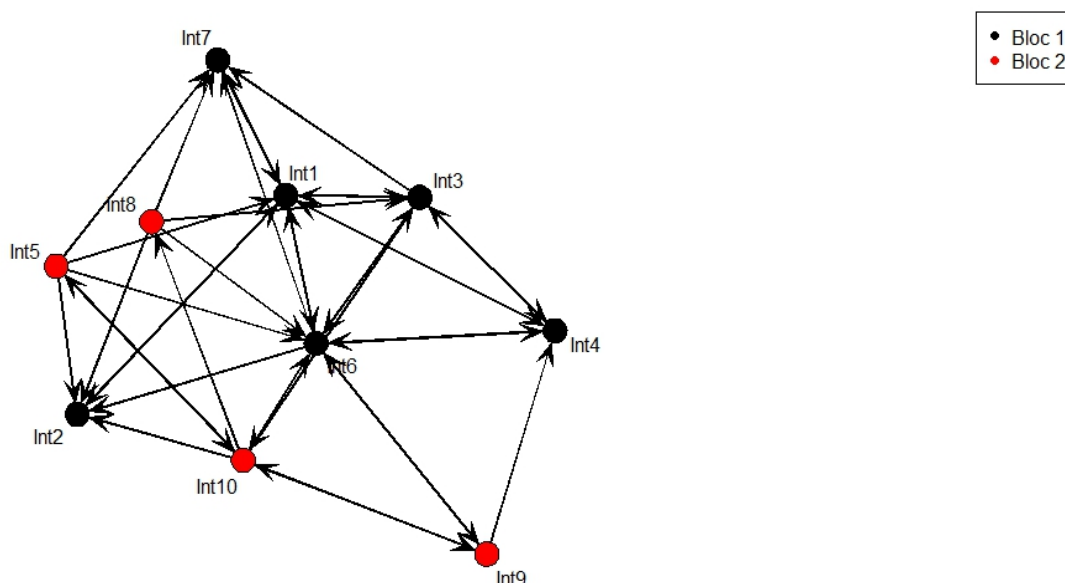


Figure III. 23 : *Block-modelling* du réseau de conseil interne à la DPDH (2009-2010) réalisé via le logiciel R.

Acteur-passeur particulièrement central au sein de l'équipe, Int6 constitue un relieur relationnel interne jouant, avec Int1, un rôle de « médiateur », comme en attestent les *Honest Broker Indices* calculé, en extrayant des réseaux égocentrés à partir du réseau complet de la DPDH, par le biais du logiciel UCINET6 (Borgatti & al., 2002). [voir Annexe III. Figure7].

Int1 possède des liens exclusifs, ou du moins privilégiés, avec quelques « seniors » qui, outre à constituer ses collaborateurs directs, restaient particulièrement attachés à leur statut. C'est le cas notamment du collaborateur, de grade supérieur, qui avait particulièrement mal vécu son « éviction » des sphères décisionnaires de l'entreprise et sa relégation dans un « placard doré » : la DPDH. Ainsi affichait-il une moindre croyance à l'égard de la diversité. Certes, le scepticisme originel n'allait jamais disparaître entièrement, comme le révèle l'étude du questionnaire et de l'entretien semi-directif d'Int4 réalisé début 2013⁴⁹. Le scepticisme originel d'Int4 allait se traduire, non seulement en une forme de méfiance à l'égard de la diversité et de sa traduction organisationnelle et déclinaison opérationnelle, mais aussi en une critique, à peine voilée, du mode de management d'Int1. Ce qui mérite d'être souligné car il contraste avec l'opinion unanime des autres membres de la DPDH et avec les autres interviewés. Sa portée allait se restreindre, du freinage de « la période des pionniers » à une forme de participation distance des périodes d'appropriation, institutionnalisation et renversement perspectif et normatif.

Si ni le statut, ni le sexe, ni l'âge ni même l'ancienneté ne permettent d'expliquer seuls la centralité de degré des acteurs dans le réseau ni même leur activité relationnelle, il semblerait que le niveau de *croyance en la diversité* influe considérablement sur le niveau d'activité relationnelle des acteurs et, symétriquement, sur leur centralité de degré.

D'après les données recueillies⁵⁰, la *croyance en la diversité* des membres de la DPDH, manifestée depuis l'« étape d'appropriation » était assez marquée et quasi-unanime (à l'exception notable d'Int4). Cette dernière renvoyait à une pluralité de facteurs d'appréciation :

- aux convictions idéologiques des acteurs,

⁴⁹ Cadre stratégique d'âge mûr (tranche d'âge 50-60 ans) doté de plus de 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cet ex-directeur de directions support au siège, nommé au sein de la DPDH, puis à la DRSE, a été interviewé à plusieurs reprises entre 2011 et 2012. Ces conversations ont été menées, le plus souvent, à la présence d'Int3 (50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE).

⁵⁰ Ces données ont été traitées de manière qualitative car leur recueil a été biaisé par la tendance des *promoteurs* de la diversité à saisir plus en détail la section du questionnaire relative à l'analyse de l'impact de la politique et/ou à fournir plus d'informations à ce sujet. Les données récoltées sont en effet issues d'une trentaine d'entretiens semi-directifs et de questionnaires émanant des membres de la DRSE

- à l'ancienneté de leur implication sur la question de la diversité,
- à leur appréciation de la pertinence organisationnelle de la problématique de la diversité et de leur sentiment quant à la sincérité de l'engagement de l'entreprise,
- à leur appréciation de la technicité du thème de la diversité en entreprise,
- à leur appréciation de l'effectivité et d'efficacité de sa traduction opérationnelle chez La Poste,
- à leur niveau de satisfaction rattaché à l'exercice de la mission *diversité* (en termes d'intérêt pour la mission stratégique menée, de valorisation extérieure de la fonction *diversité*, de construction d'une expertise *diversité*, du sentiment de reconnaissance (symbolique) et de perspective de carrière).

Fonctionnellement interdépendants, les membres de la DPDH allaient se rapprocher avec le temps d'un modèle de pairs-experts. Ils allaient acquérir une compétence technico-pratique distinctive, assise sur un traitement réflexif et partagé de l'expérience empirique. Et ce, car les experts *diversité* accomplissaient, en effet, des tâches complexes et échappaient à une stricte division travail telle qu'elle est prévue par l'organisation bureaucratique.

Résistant « *aux règles bureaucratiques, à la supervision et au contrôle de la hiérarchie* » (Lazega & Wattebled, 2010 : 3), ils se taillaient une part croissante d'autonomie. Celle-ci était dirigée non pas à l'encontre de la DPDH mais à l'encontre d'une bureaucratie postale encore très présente.

« Bien que La Poste ne soit plus une administration, elle ne reste pas moins très bureaucratique, avec des procédures, des règlements, des méthodes-type partout [...Or,] notre activité professionnelle se plie mal au traitement bureaucratique ».

(Int5, 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-DPDH, DDEC, ex RRR et négociatrice sociale au siège et en région parisienne).

Dans une équipe-projet faisant de la conduite du changement à la fois sa mission et sa raison d'être organisationnelle, la dimension bureaucratique est d'autant plus perçue comme une source de blocage qu'elle fait l'objet d'instrumentalisations multiples de la part des *réfractaires* :

« Ceux qui sont les plus critiques envers la diversité, ceux qui critiquent le plus notre démarche, même ceux qui font tout pour nous mettre des battons dans les roues, ne nous le disent pas en face [...] ils se barricadent derrière des règles – qui souvent n'existent même pas - [...] ou derrière des habitudes qu'ils présentent comme si elles avaient force de loi [...] et parfois même ils renvoient la responsabilité sur les chefs [...] c'est là qu'on alerte [Int1...] qui intervient auprès de ses homologues ».

(Int7, 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre supérieur, ex-DPDH, DRSE).

Leader charismatique souvent présentée comme le « *sauveur de situations ingérables* » (Int4) bien que son mode de management ne soit pas exempt de critiques, la directrice y était présentée comme une actrice du changement.

Cédant parfois à une sorte d'héroïsation verbale et à une rhétorique managériale d'autant plus prégnante qu'ils affichent tous un haut niveau d'études supérieures et une expertise en matière RH, les experts allaient faire du changement leur raison d'être et, plus profondément, le substrat de l'identité groupale de la DPDH.

« *Notre métier c'est à la fois anticiper sur les problèmes et tenter de les traiter, répondre aux sollicitations multiples du siège, des métiers, des autres directions, mais aussi de dehors, et s'adapter aux changements [...] tout en promouvant au mieux notre thématique* ».

(Int2 40-50 ans, 10 ans d'ancienneté à La Poste, cadre stratégique, ex-DPDH, DDEC).

Les experts *diversité* participaient, aux côtés de la hiérarchie, à la définition des critères d'évaluation de leur propre travail. Et ce, car la transversalité et la poly-technicité de leurs missions leur garantissaient un pouvoir vis-à-vis de leur hiérarchie (de par leur faible substituabilité dans leurs fonctions) et une légitimité *professionnelle* à s'auto-évaluer.

Néanmoins, là où les *professionnels* scottiens tiraient leur légitimité de la maîtrise d'un corpus stabilisé et assez jalousement protégé de compétences techniques « *acquises en dehors de l'organisation au cours d'une longue formation qui le socialise et rend superflu tout contrôle social* » (Lazega, Wattebled, 2010 : 3), les experts *diversité* de La Poste acquièrent leur crédibilité fonctionnelle d'un retour réflexif sur l'expérience.

Affichant une *fonctionnalité* encore embryonnaire, les experts *diversité* affichaient une loyauté certaine envers leur entreprise, comme le dévoile leur forte ancienneté au sein du Groupe (d'un minimum de 10 ans à plus de 25 ans d'activité professionnelle chez La Poste). Militants de leur propre profession, ils avaient tissé une relation de confiance avec le Groupe, la récompense de leur engagement professionnel se traduisant tant par des perspectives espérées de carrière que par la consolidation de leur identité professionnelle. Le rejaillissement du *charisme d'institution* de La Poste sur les experts *diversité* participait à asseoir leur professionnalité, faisant d'eux des pairs-experts. Il n'en demeure pas moins que les plus jeunes *experts* envisageaient une mobilité professionnelle, à moyen terme. Cela traduit, certes, un effet de génération mais aussi, potentiellement un effet de professionnalisation⁵¹.

Plus fondamentalement, les experts *diversité* s'appuyaient dans l'exercice de leur mission sur un réseau diffus d'interlocuteurs internes et externes au Groupe. L'étude du patrimoine

⁵¹ Cet effet de génération a été confirmé comme une tendance lourde touchant non seulement la phase d'apprentissage/appropriation mais aussi celles d'institutionnalisation et de renversement normatif.

relationnel des experts *diversité* révèle que ces derniers possèdent un réseau social élargi, peu dense et riche en trous structuraux (Burt, 1992, 1995, 2001), ce qui fait d'eux des *brokers* au sens de l'analyse des réseaux.

Ils constituaient des intermédiaires relationnels entre le réseau des co-porteurs et co-promoteurs de la politique *diversité* et une pluralité d'acteurs extérieurs à celui-ci. Il s'agissait notamment de membres des directions fonctionnelles (DRH, direction communication, direction des achats, et, à moindre mesure, directions en charge des affaires juridiques, de l'immobilier, de la stratégie, des systèmes d'information des affaires internationales et, *in fine*, la D.G.) et opérationnelles du Groupe (notamment les DRH, les directions des achats et les directions de l'immobiliser des métiers concernés) et d'autres partis prenantes (syndicats, associations, pouvoirs publics, collectifs d'entreprises, université et grandes écoles) avec lesquels les membres de la D.P.D.H entretenaient des relations, plus ou moins fréquentes et rapprochées, selon les dossiers traités. Ces collègues ne constituaient pas des parties prenantes à part entière de la démarche *diversité* à laquelle ils ne contribuaient que de manière ponctuelle ou parcellaire ; ils n'en étaient pas moins des accompagnateurs et des facilitateurs indispensables.

Les membres de la DPDH, et plus spécifiquement les responsables de pôles ou chefs de projet, constituaient des animateurs de réseau, tirant profit individuellement mais aussi collectivement d'un positionnement de marginal-sécant (Simmel, 1999 ; Alter, 2006). Ainsi, comme le rappellent Baret, Huault et Picq (2006 : 95), « *si une structure est riche en trous structuraux, l'acteur pourra alors se poser en intermédiaire entre ces contacts non redondants, il sera ainsi une sorte de pont, un point de passage obligé entre deux contacts qui sont, ou ont eux-mêmes, des accès à des ressources différentes* ».

En comparant les réponses des membres de la DPDH aux questionnaires de réseau relatifs à la période 2009-2010⁵², il apparaît que les principales fonctions sollicitées par la DPDH dans l'exercice de ses fonctions étaient :

- les DRH et RRH du siège (DRHRS) (refonde des *process* RH, mise e place de dispositifs *ad hoc*),

⁵² Les éléments suivants reposent sur un recensement systématique des réponses des membres de la DPDH et leur codage par type d'interlocuteur (DRH, RRH, DDR, DRG...) et sont confirmés par les entretiens et les conversations informelles.

- les Responsables *communication* du Groupe (accessibilité des sites et outils de communication du Groupe, communication institutionnelle *diversité*) et leurs homologues chargés d'animer les sites des métiers et des filiales,
- les Responsables des achats auprès de la Direction des Achats du Groupe (achats responsables et fournisseurs issus du secteur protégé),
- les Responsables des dossiers « Modernisation des Bureaux de Poste » auprès de la Direction immobilière de l'Enseigne (aménagement des bureaux de postes et accessibilité),
- les Responsables de services supports (Direction juridique, DSI, Direction de la Sécurité) à l'échelle du Groupe,
- les Responsables *diversité* des métiers lorsqu'ils étaient nommés (la définition de leur périmètre d'action et de leurs prérogatives allait nécessiter plusieurs mois),
- le Directeur Régional Groupe référent de la diversité et les tout premiers Délégués au Développement Régional du Groupe chargés de la diversité (« D.D.R. pionniers »).

D'après les données qualitatives recueillies, les liens de coopération mutuelle et de consultation orientée entre un membre de la DPDH et ses référents sectoriels (responsables *diversité* des métiers) et régionaux (« D.D.R. pionniers ») relevaient plus d'une personnalisation des relations que de l'édification purement fonctionnelle des rapports. La très faible redondance des liens entre experts *diversité* et leurs partenaires locaux ou sectoriels reflétaient un phénomène de personnalisation de la relation, favorisé par le sentiment de co-statutarité entre interlocuteurs.

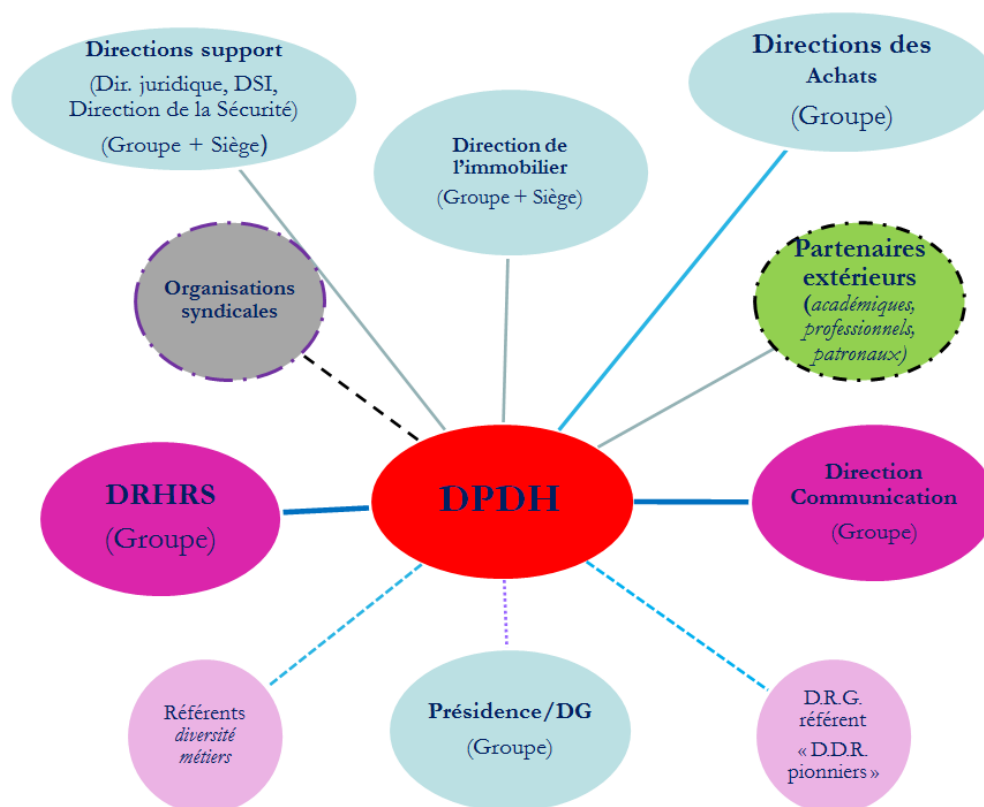


Figure III.24 Représentation graphique schématisée des principaux interlocuteurs de la DPDH au cours de l'« étape d'appropriation »

La consolidation identitaire de la DPDH, la sédimentation des relations de confiance mutuelle et un partage d'objectifs collectifs (Bilhuber, 2009) allait participer au façonnement d'un *capital social organisationnel*. Elle a reposé sur un processus d'appropriation collective de valeurs et d'objectifs collectifs communs ainsi que sur la sédimentation de relations de confiance mutuelle.

« Malgré les frictions du début, nous avons appris, avec le temps, à nous faire confiance »

(Int2, 40-50 ans, 10 ans d'ancienneté à La Post, cadre stratégique, ex-DPDH, D.D.E.C.)

Or, la réalisation d'une cohésion interne à la DPDH a constitué la *conditio* de développement en son sein d'une forme de *régulation autonome* (Reynaud, 1988, 1997) dont on rappellera qu'elle n'est ni spontanée ni affective mais bien une « *régulation, souvent très élaborée, qui est enseignée aux nouveaux venus et en partie imposée à ceux qui voudraient s'en écarter*⁵³ » (Reynaud, 1988 :10).

⁵³ Comme nous le constaterons par la suite, le départ de Int10* et son remplacement par Int10 donne à voir la force de la régulation autonome propre à la DPDH, puis à l'*équipe informelle Diversité Groupe* (imposition par le groupe de son patrimoine de valeurs, règles et objectifs collectifs au nouvel arrivant et nécessaire appropriation de ces normes sociales par l'entrant).

Comportant un principe de totalité (régulation de l'ensemble de l'activité productive et du fonctionnement de l'équipe), les stratégies d'acteurs sous-jacentes à l'activité de régulation autonome sont rationnelles « *non seulement en ce sens que les acteurs y poursuivent de manière (à peu près) cohérente des fins conformes à leurs préférences, mais aussi, au moins partiellement [car...] elles peuvent accepter une rationalité de production ou d'efficacité* » (Reynaud, 1988 :11).

Le *capital social organisationnel* de la DPDH se sédimentait progressivement grâce à la cohésion identitaire forte de l'équipe, refléterait le déploiement d'une forme de *régulation autonome*. Et ce, car, comme l'ont souligné Coleman (1988), seule une stabilité relationnelle, une forte prégnance des normes collectives et une définition claire des rôles sociaux permettent la formation d'un *capital social organisationnel*. Or, dans le cadre de la DPDH, la sédimentation de la *professionnalité diversité* de ses membres nécessite de la constitution d'un *capital social organisationnel* interne à l'équipe *diversité*.

Néanmoins, la constitution d'un *capital social organisationnel* était entravée par sa dépendance (son indexation) sur le capital relationnel des acteurs⁵⁴. C'est le patrimoine relationnel des experts qui constituait la source essentielle du *capital social organisationnel*. Les experts possédaient un pouvoir relationnel à l'égard de leur organisation, puisqu'ils constituaient des intermédiaires indispensables entre le centre névralgique de la politique *diversité* (DPDH), les territoires et les métiers.

C'est justement pour répondre à ce risque d'éclatement d'un tissu, de moins en moins embryonnaire, des référents sectoriels et territoriaux de la politique *diversité* que la phase d'institutionnalisation (2011→) allait développer une forme de récupération hiérarchique et de dé-personnalisation des relations internes au réseau *diversité* au travers de la création du Comité D.D.R. « R.S.E. / Diversité ». Ainsi, la personnalisation des relations constituait un biais à la sédimentation du *capital social organisationnel* au sein de la DPDH.

Acteur-pont se plaçant à l'interface de cercles relationnels différents, l'expert *diversité* tirait avantage de sa fonction de connecteur de sous-systèmes relationnels déconnectés (autrement dit, séparés par des *trous structuraux*). Il était une sorte de *tertius gaudens* au sens de Simmel à la fois « *une personne qui ajoute de la valeur en étant entre les autres [et...] un entrepreneur couronné de succès. [...] Dans l'amalgame des préférences caractérisant les réseaux sociaux où aucune exigence n'a d'autorité absolue, le tertius négocie les termes qui lui sont favorables. Les trous structuraux forment le contexte de ses stratégies. L'information en est la substance.* » (Burt, 1995 : 604-605).

⁵⁴ Le capital social désigne l'ensemble des processus sociaux qui facilitent l'action collective (Lazega 2006) tandis que le capital relationnel est le patrimoine de relations sociales d'un acteur, son portefeuille relationnel.

Bénéficiant d'un accès privilégié à une information plus variée, l'acteur-pont possédait un accès facilité aux ressources stratégiques ; il présentait, de par la diversité de ses contacts, une probabilité supérieure d'être candidat à l'inclusion dans de nouvelles structures d'opportunité. La marginalité-sécante des experts *diversité* accroissait leur pouvoir et leur prestige au sein du réseau organisationnel et leur garantissait un surcroît d'autonomie dans l'exercice de leurs fonctions (Burt, 1992 : 30-32; Bruna & Chauvet, 2010 31-32). Encastrés dans les rouages bureaucratiques de La Poste, les cadres supérieurs de la DPDH ne pouvaient, néanmoins, se satisfaire, comme les professionnels scottiens, de leur statut d'experts. Et cela bien que la conduite, dans une autonomie maîtrisée, d'une mission « morale » à forte valeur ajoutée, ait contrebalancé leur quête de progression hiérarchique à tout prix.

Autonomes sans être indépendants, influents sans être dirigeants, les experts *diversité* se configuraient comme les têtes-de-ponts de réseaux professionnels élargis, bâtis au cours de longues carrières au sein de La Poste. Reposant sur une connectivité mi-fonctionnelle mi-personnelle, les réseaux des experts *diversité* médiatisaient un accès facilité à des ressources stratégiques, particulièrement utiles tant à l'action individuelle que collective.

Là où la constitution et mobilisation stratégique d'un patrimoine relationnel constitue pour les acteurs l'un des enjeux-clés de la vie sociale, notamment en entreprise (Burt, 1995, 2001), l'exploitation bureaucratique des réseaux individuels des collaborateurs constitue un chantier de recherche encore faiblement exploité. L'enjeu épistémologique et managérial est immense : une organisation peut-elle capter et instrumentaliser une part du patrimoine relationnel de ses collaborateurs afin de poursuivre sa propre performance collectivement-orientée (Bruna, 2010 a).

Une organisation peut-elle instrumentaliser le capital relationnel de ses individus ? Autrement dit, est-il possible de concevoir un management extra-individuel de réseaux individuels ? L'enquête empirique dévoile une tentative de capitalisation organisationnelle du patrimoine professionnel des experts *diversité* au cours de la phase d'institutionnalisation au travers d'une récupération hiérarchique du réseau *diversité* (que nous nommerons dans le Chapitre IV *proto-collégialité non-professionnelle top-down* –ou, plus simplement, *proto-collégialité top-down*) et d'une tentative de mutualisation des compétences.

Comme nous le verrons, collectiviser, au profit de l'organisation, les contacts professionnels des experts⁵⁵ tout en réduisant leur autonomie demeure l'un des enjeux de la gouvernance globale de la politique *diversité*.

⁵⁵ Si de nombreuses études ont dévoilé l'impact sur la performance des organisations ou des équipes d'une mobilisation professionnelle du capital relationnel du dirigeant, nulle recherche n'a véritablement décrit un processus de capitalisation organisationnelle du patrimoine relationnel d'un collaborateur.

5) Vers la dissémination fonctionnelle de la politique *diversité* : dynamique métier et dynamique territoriale

Mouvement collectif de signification et d'investissement actif de la nouveauté, l'appropriation de la politique *diversité* au sein du Groupe La Poste nécessitait d'un élargissement du tissu des *promoteurs* de la politique sur les territoires et dans les métiers. Condition d'obtention du Label *Diversité*, la mise en place d'un réseau de responsables ou référents *diversité* sur l'ensemble du territoire et dans les principales branches d'activité du Groupe s'avérait une nécessité stratégique. Elle traduisait la volonté d'articuler centralisation stratégique de la politique *diversité* et décentralisation opérationnelle de sa mise en œuvre au travers d'une myriade de référents sectoriels, régionaux et locaux. Il s'agissait de mettre en place au sein de l'encadrement supérieur territorial et sectoriel des relais *diversité* chargés de piloter, accompagner, coordonner et rapporter au siège les initiatives promues en faveur de la diversité, soient-elles inscrites dans une déclinaison locale des orientations générales du Groupe ou traduisent-elles une démarche propre des entités (métiers ou filiales) locales du Groupe.

La mise en place progressive de Délégations Régionales Groupes (D.R.G.) depuis 2008 a donné la possibilité à la DPDH de se doter de référents (proto)fonctionnels dans chacune des zones régionales du Groupe.

Traduisant le soutien accordé par la Présidence/Direction Générale à la politique *diversité*, la structuration courant 2009 d'un réseau de Délégués au Développement Régional (D.D.R.) du Groupe chargés des dimensions *diversité* allait traduire une volonté de reconsolidation de l'entreprise autour d'un projet commun (Plan *Performance et Confiance*) et de renforcement de son identité Groupe. Cela visait aussi une stimulation de l'identification des salariés (au sens de Dubar, 1994, voir Chevallier, 1994) à l'entreprise, au lendemain du changement de statut de La Poste et de son éclatement en plusieurs métiers et une myriade d'entités⁵⁶.

L'énigme demeure entière : la collectivisation des capitaux sociaux des collaborateurs est-elle possible et est-elle pertinente ? A l'aune des recherches burtiennes (1992, 1995), un processus d'*emprunt de capital social* (au sens de Burt, 1995 – autrement dit, d'*emprunt du capital relationnel* d'un acteur) au profit d'une organisation est-il envisageable ?

⁵⁶ Société anonyme à capitaux à 100% publics depuis le 1^{er} mars 2010, La Poste était présente, fin 2010, dans 40 pays sur 4 continents. Elle rassemblait en 2010 environ 300 000 collaborateurs répartis entre la Maison mère et de ses 250 filiales. Son chiffre d'affaires représentait 20,8 Milliards d'euros. Le Groupe décomptait quatre

Appelés à « *remettre du liant entre les différentes entités et les différents métiers du Groupe sur le terrain* » (Int 34 ; 50-65 ans, +30 ans d'expérience professionnelle, 10-20 ans à La Poste, D.D.R., ancienne responsable RH dans des établissements régionaux), les D.R.G. et leurs Délégués remplissent depuis 2009 une triple mission de représentation du Groupe à l'égard des parties prenantes externes, et notamment des collectivités territoriales et des institutions locales, d'incarnation du Groupe auprès de ses salariés et d'articulation de l'action territoriale des métiers et des filiales sur des politiques stratégiques – à fort rayonnement externe - promues à l'échelle du Groupe.

Là où, pour la mise en œuvre de leur politique RH, les directions territoriales des métiers référaient directement et quasi-exclusivement à la DRH de leur métier, la politique *diversité*, de par ses implications à la fois internes et externes et son rattachement à une politique stratégique du Groupe, s'est progressivement révélée du ressort (partiel) des D.R.G. et de leurs équipes. Cadres stratégiques directement rattachés au siège, les D.R.G. étaient néanmoins dépourvus d'autorité hiérarchique sur les directions opérationnelles et fonctionnelles des métiers et des filiales de leur territoire de compétence. Ils déléguaient une part significative de leurs missions en matière de RH et de RSE à des Délégués au Développement Régional (D.D.R.) chargés d'accompagner le déploiement coordonné et concerté (entre métiers et avec les parties prenantes internes et externes concernées) de la politique *diversité* (mise en place de communications externe et interne, pilotage et/ou coordination d'initiatives RH).

« L'implication dans des actions de communication externe et dans le pilotage d'initiatives RH en faveur de la diversité est au cœur des missions des D.D.R. [C'est pourquoi les D.D.R. chargés du développement RH...] prennent en charge l'élaboration des partenariats et [l'organisation d'...] événements diversité comme les Forums de l'emploi, les étapes du Train et des actions internes et externes de sensibilisation comme la Semaine du Développement Durable ou [la Semaine] de la Solidarité, [stimulent] la participation des postiers à des projets de bénévolat et de mécénat de compétences et de solidarité. [...] Il est vrai qu'au début [fin 2008] et jusqu'à la mise en place de réunions plus régulières et structurées [en 2011, sous l'égide de la DRSE] il y avait des impulsions du siège mais c'était surtout le D.R.G. qui choisissait si déléguer des missions RH / diversité/ RSE à l'un de ses D.D.R. et c'était aussi au D.D.R. de

métiers principaux : *Le Courrier*, deuxième opérateur européen représentant 11,6 Milliards d'euros de CA, *Le Colis-Express* pour 4,5 Md€ de CA et 803 millions de colis transportés ; *La Banque Postale*, 3^{ème} banque de détail en France avec un PNB de 4,7 Md€ et 9,3 millions de clients actifs, *L'Enseigne La Poste* réunissant le réseau des 17 000 points de contacts sur le territoire national qui réalise 2,6 Md€ du CA du Groupe.

Source : La Poste.

se saisir ou pas de la question [de la diversité...]. Tout cela fonctionnait un peu sur la base du volontariat, à part les grandes opérations nationales ».

(Int23 50-65 ans, 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, D.D.R. depuis 2008, ancienne DRH et directrice d'établissements en région).

Tout au long de l' « étape d'appropriation », allait se déployer un processus de *dissémination fonctionnelle* de la politique qui allaient en être un préalable à l'*apprentissage fonctionnel*. La nomination de responsables *diversité* dans les métiers et de D.D.R. en chargés du volet RH/diversité allait contribuer à la dissémination territoriale de la politique, au renforcement de sa prégnance et de son opérativité concrète (sur le territoire, dans les métiers et dans les filiales) et à la reconnaissance organisationnelle de la DPDH.

Conditio d'appropriation de la politique *diversité* par la filière RH et le management supérieur, la nomination de responsables *diversité* au sein des métiers et des principales filiales allait constituer un levier considérable de signification (dotation de sens) et d'enrichissement collectifs du contenu de la politique, tout autant qu'un vecteur de sa dissémination territoriale et opérationnalisation. Le lancement de la démarche de labellisation fin 2008, l'échec de la première candidature et le succès de la seconde (juillet 2009) allaient constituer des *stimulis* d'action particulièrement significatifs.

Allant au-delà de l'engagement (Cornet & Warland, 2008 ; Barth & Falcoz, 2008 ; Peretti, 2012), la démarche de labellisation allait renforcer la pression hiérarchique et, plus largement, sociale pesant sur les managers et la filière RH et, cela faisant, renforcer la légitimité de la DPDH. Le « renouvellement du soutien » accordé par la Présidence/Direction Générale à la DPDH au lendemain de l'« échec créateur » allait consacrer la dimension stratégique de la politique *diversité* et lui accorder « *une sorte d'ascendant psychologique* » (Int5), l'échec de la première candidature ayant été imputée à la non-implication du management supérieur des métiers à l'investissement limité des directions transverses (communication, achats, voire DRH), en non pas à l'action de la DPDH :

« La démarche de labellisation et, plus encore, l'audit à 18 mois – et donc le besoin de rendre compte des actions engagées – ont obligé les métiers au siège mais aussi les directions des métiers et les DRH dans les régions à se préoccuper du niveau et de la qualité de déclinaison des programmes d'action et des processus diversité, dans le domaine RH notamment [mais aussi à s'intéresser] à la qualité de la redescende et de la remontée d'informations et de bonnes pratiques [...]. La nécessité de rendre compte régulièrement des actions réalisées et l'évaluation des pratiques par l'organisme certificateur ont obligé les métiers, et derrière eux toute la filière RH, à s'intéresser de près à la diversité et à tenter – et c'est

loin d'être le cas partout, loin s'en faut, même à l'heure actuelle [en 2012] – d'intégrer dans leurs process RH la question de la diversité ».

(Int17 50-60 ans, + 25 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, D.D.R. depuis 2011, ex DRH et RR, et responsable d'établissements en région)

Levier de structuration de programmes d'actions encore très éclatées et hétérogènes, la démarche de labellisation n'était, pour autant, synonyme de standardisation et de normalisation des pratiques, ni d'institutionnalisation de la politique elle-même :

« On fonctionnait beaucoup sur la base du volontariat, non seulement pour les facteurs, les guichetiers et des postiers de terrain – ce qui est encore le cas maintenant, même s'ils sont de plus en plus nombreux à nous rejoindre-, mais aussi au niveau de l'encadrement, des DRH et des RRH ».

(Int15, 50-60 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, D.D.R. depuis 2008, ex directrice d'établissements postaux - fonctions opérationnelles - en région)

La démarche de labellisation a, sans aucun doute, constitué un tournant dans la visibilité interne et externe de la politique *diversité* de La Poste :

« [Elle s'est révélé un] stimulus essentiel à la conduite d'une politique ambitieuse, engageante et collective. C'était une condition pour passer de l'engagement de la direction et de l'implication de quelques-uns [les pionniers...] à la mise en place d'une politique structurée sur le territoire. [...] Il faut dire que si le Label a été une vraie reconnaissance de la qualité et de la masse de travail fournie, en peu de temps et dans des conditions difficiles [...] par la DPDH, il a été surtout un stimulus d'action [...]. La peur, le risque de le perdre était tel, que les métiers ont dû, avec plus ou moins d'intensité, s'approprier la politique, ses objectifs et s'approprier des outils [ou à développer leurs propres outils]»/

(Int3, 55-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH., DRSE).

Dans ce cadre, l'obtention du Label *« a été clé dans la mise en pratique et [...] l'appropriation de cette politique. [...] C'était un enjeu énorme, dans une pénurie de moyens - humains, financiers, matériels - et dans un climat général d'indifférence, si ce n'est de suspicion. [...] Mais le Président a affirmé très fortement, très clairement, dès 2008, son engagement et sa volonté que La Poste soit labellisée à l'issue d'une procédure d'audit indépendante [...]. Il se rendait très souvent disponible, était présent, nous accordait son soutien en participant à des évènements, en nous donnant des entretiens [ou.] en écrivant des textes d'appui dans le cadre des manifestations et campagnes de sensibilisation internes [...]. Il était très présent, très convaincu, là où certains membres du Comex l'était beaucoup moins»* (Int5).

L'engagement du Président a, *de facto*, constitué un facilitateur d'implication pour une filière RH et un encadrement supérieur « *rivé vers les objectifs stratégiques fixés par le siège [...] cherchant à tous prix d'y satisfaire pour plaire et progresser* » (Int7).

L'implication du Président a été un facteur essentiel de succès et « *un stimulateur de confiance [qui a contribué...] à la cohésion de l'équipe [DPDH] tout autant qu'à la notoriété interne et visibilité externe de la politique* » (Int1).

Elle allait contribuer à consacrer l'importance stratégique de la politique, sa portée transversale et systémique et sa visée transformative (l'intitulé même la DPDH et son rattachement direct à la Direction Générale soulignant la « projectualité » – et donc la nouveauté – de cette politique).

L'engagement de la Présidence en faveur de la diversité allait constituer chez La Poste un gage de légitimation organisationnelle conférant à la directrice de la DPDH, et par délégation aux experts *diversité* Groupe, une forme de pouvoir mi-statutaire mi-organisationnel (Crozier & Friedberg, 1977) reposant sur :

- une maîtrise - partielle - de l'édiction et du contrôle des règles et des procédures organisationnelles en matière de diversité,
- des contacts privilégiés – bien que partagés - avec l'environnement *diversité* du Groupe (surtout à l'échelle nationale),
- une proximité avec les centres de pouvoir et de contrôle des ressources et des moyens,
- une solidification – encore embryonnaire – d'une expertise *diversité*,
- un renforcement de la centralité de la DPDH dans les circuits de diffusion – descendante et ascendante – de l'information, des outils et des bonnes pratiques en matière de diversité.

La création d'un réseau de référents *diversité* dans les métiers et d'interlocuteurs régionaux (D.D.R.) à partir de fin 2008 / début 2009 allait marquer une évolution importante. Certes, la conception de la politique demeurerait une prérogative quasi exclusive de la DPDH en articulation et concertation avec les directions concernées, et son pilotage, de fait « centralisé » relevait de sa seule compétence. La mise en place d'un réseau *diversité* allait, néanmoins, permettre un élargissement du vivier des *promoteurs* de la politique. Et de ce fait, de faciliter le déploiement territorial des plans d'action, la multiplication des événements engagés (fussent-ils issus des plans d'actions nationaux ou d'initiatives locales) et une meilleure déclinaison quotidienne des principaux programmes *diversité* (formations en continu, révision des grilles et procédures de recrutement et des pratiques de management).

Au cours de la « phase d'appropriation », la *dissémination fonctionnelle* de la politique est passée par le renforcement des relations liant la DPDH (et plus spécifiquement les chefs de projets thématiques handicap, égalité femmes-hommes et management de la diversité) et les D.D.R. les plus « *convaincus* » et impliqués :

« A partir de 2009-2010, au fur et à mesure que les actions diversité se développaient et que moi-même j'y voyais plus clair sur ma fonction de D.D.R., j'ai intensifié mes liens avec la DPDH, notamment avec [...] Int5] que je contactais régulièrement sur les questions de handicap [Int5], [...]avec Int2] qui était chef de projet égalité hommes-femmes [...] et avec Int3 et Int6] qui s'occupaient des questions managériales. [...] Sur les achats responsables au secteur adapté, on commençait tout juste [...] Mon interlocuteur principal était [...]Int6].

(Int18, 35-45 ans, 20-30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, D.D.R. depuis 2008, ex directrice d'établissements postaux et ex-RRH en région).

L'« étape d'appropriation » allait permettre le portage de nombreuses initiatives concrètes que nous mentionnerons, ci-après, pour les principales.

e) Accroître le vivier de recrutement du Groupe

Il s'agissait là d'assurer une meilleure publicité des offres d'emploi, de stages et d'alternance/apprentissage, de réaliser une centralisation par métier et/ou par territoires des offres. Cela invitait aussi à développer la communication externe et interne (pour favoriser la promotion interne des postiers), à mettre en place une communication ciblée pour les publics-cibles prioritaires et les publics de niche, grâce au développement d'outils et l'organisation d'événements adaptés. On mentionne notamment la réalisation de sites web et documentation accessibles aux personnes en situation de handicap, l'organisation de Forums de l'Emploi dans les quartiers défavorisés, la participation à des activités promues par Pôle Emploi et les Missions Locales à l'adresse des publics les plus éloignés de l'emploi, la participation à des événements nationaux comme le *Train pour l'Emploi et l'Egalité des chances* (recontre de 7000 candidats dans 11 villes de France en 2010), *Semaine pour l'emploi des personnes handicapées* (60 opérations menées dans ce cadre en 2010-), soutien apporté aux Écoles de la Deuxième Chance passant par un accueil en de jeunes en stage et une facilitation de leur accès aux formations en alternance de La Poste....).

Tout à la fois enjeu stratégique de recrutement et levier d'amélioration du capital-image de l'entreprise, ces dispositifs revêtent une visée stratégique à la fois communicationnelle et publicitaire (externe) et pragmatique (économique) d'amélioration potentielle de la qualité des recrutements dans un contexte de guerre des talents (avantage économique induit par une amélioration des *process RH* : élargissement du vivier de recrutement, effet *signal* stimulant les candidatures (internes et externes) de candidats au profil a-typique, refonte des grilles et *process* de recrutement afin de prendre en compte et valoriser la diversité des talents, Cornet & Warland, 2008 a ; Peretti, 2012 ; Bruna, 2011).

« Ce sont à la fois des dispositifs RH d'aide au recrutement, notamment pour les publics éloignés de l'emploi, les jeunes issus des quartiers, les personnes en situation de handicap etc.... et des opérations de communication externe Groupe [...]. Il est important que les responsables locaux s'impliquent car, puisqu'ils sont sur le terrain et qu'ils sont [...] identifiés par les partenaires [élus, responsables d'entreprises et d'associations locales...], ils sont les meilleurs ambassadeurs de la Poste ».

(Int6 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE).

A la fois levier de légitimation cognitive (pratique conforme à la demande de responsabilité sociale des entreprises émanant des parties prenantes externes et de l'opinion publique) et vecteur de légitimation pragmatique (amélioration potentielle de la qualité des postulants et donc des candidats retenus), la promotion d'activités destinées à élargir le vivier de recrutement de La Poste nécessitait l'implication à la fois des Directions des Ressources Humaines du siège et des métiers et l'implications des DRH, RRH et responsables d'établissement sur le terrain, ne fût que pour mobiliser des postiers pour prendre part aux opérations de présentation du Groupe et de ses pôles d'activité :

« Pour un évènement comme le Train [pour l'Emploi], il est indispensable que j'ai [le chef de projet au sein de la DPDH] des interlocuteurs clairement identifiés et fiables sur le terrain, [...] dans les métiers mais aussi dans les Délégations Régionales parce qu'elles peuvent piloter, accompagner les actions [...] On ne peut pas « imposer » ce type d'activité, il faut que les interlocuteurs locaux [dans les directions opérationnelles territoriales des métiers, dans les établissements, dans les Délégations Régionales] soient impliqués [...] et qu'ils fassent en sorte que les postiers soient partie prenante de l'opération ».

(Int7 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre supérieur, ex-DPDH, DRSE).

Faisant écho aux objectifs stratégiques d'accessibilité universelle (des espaces, services et outils postaux) et de soutien à l'intégration des personnes en situation de handicap, le développement de services numériques et d'outils de communication adaptés (sites web accessibles aux non-voyants, plaquettes en braille...) constituait l'un des projets-phares portés par la DPDH, en lien avec la Direction de la Communication du Groupe :

« Ce fut un gros travail pour concevoir et élaborer les outils, mais plus encore pour négocier les budgets au siège [...], arriver à se mettre d'accord entre toutes les parties, faire en sorte de respecter la charte graphique de La Poste [de la communication institutionnelle et du site de La Poste] tout en apportant les nécessaires aménagements [...]. Et on est loin d'avoir fini [l'accessibilité des outils physiques et numériques de La Poste est encore limitée]. Nous travaillons, depuis 2008-2009, à former nos agents à la diversité, et un volet handicap y est toujours inclus, notamment sur l'accueil des personnes en situation de handicap dans les bureaux de postes [...] Mais l'étape d'élaboration [des outils] n'est rien sans leur utilisation [par les publics-cibles] et leur diffusion [auprès des populations visées] ».

(Int9, 35-45 ans, 10 ans ancienneté à La Poste, cadre supérieur, ex-DPDH, DRSE).

Diffusion qui allait progressivement être prise en charge par les D.D.R. dans le cadre du plan *handicap* du Groupe.

- f) Sensibiliser les postiers aux enjeux de la diversité, améliorer la Marque-Employeur du Groupe et accroître son capital-confiance

La conduite de campagnes de communication (internes et externes) contre les discriminations et en faveur de la diversité répondait à des visées plus communicationnelles (*légitimation cognitive* au sens de Suchman, 1995) que pratiques (*légitimation pragmatique* au sens de Suchman, 1995) dans la mesure où leur caractère faiblement engageant (ou plus exactement, «*faiblement responsabilisant* », Int17), les privait de toute prégnance effective sur les pratiques des managers de proximité et des collègues entre eux⁵⁷.

« Depuis 2009, les initiatives de communication RH externes et les partenariats se sont considérablement développés : actions de parrainage, films avec Ims, guides, réunions avec des

⁵⁷ Or, nous savons depuis l'étude pionnière réalisée en 2011 par la CEGOS et la Chaire « Management et Diversité » sous la direction du Prof. Jean-François Chanlat que les collègues jouent un rôle ambigu. Si, en cas de discrimination au travail, les collègues représentent le premier soutien du salarié discriminé, ils constituent aussi les premiers acteurs de discrimination dans la sphère professionnelle. C'est ce que révèle le Baromètre CEGOS/Dauphine 2011 lorsque l'on interroge les salariés (34% d'entre eux pensant que les collègues sont les premiers responsables de discrimination dans l'enceinte professionnelle) et les DRH (39%)

De même, si en 2011 75% des salariés se déclaraient ouverts à la diversité et aux autres cultures (on peut supputer, à l'aune de sondages récents sur la perception des étrangers et de l'islam que ce chiffre soit baisse, en cette période de crise économique, sociale et institutionnelle profonde), ils sont plus de 56% à ne pas intervenir lorsqu'ils sont témoins, directs ou indirects, d'un fait discriminatoire.

associations d'insertion, Train pour l'emploi. C'est bien pour le lien interne et pour l'image externe de La Poste »

(Int34, 50-65 ans, +30 ans d'expérience professionnelle, 15-20 ans à La Poste, DDR, ancienne responsable RH dans des établissements régionaux)

A la fois enjeu stratégique de recrutement et levier d'amélioration du capital-image de l'entreprise, la mise en place d'événements externes de communication RH, l'organisation d'initiatives de communication RH externes et le développement de partenariats ciblés avec le milieu institutionnel, entrepreneurial et associatif local visent à accumuler et stimuler le capital-confiance de l'entreprise tout en contribuant à solidifier les relations entre postiers. Et cela, à l'heure où l'émiettement organisationnel de La Poste en une pluralité d'entités distinctes laissait craindre une « *crise du sens* » (Int12). Ainsi, la déstabilisation des croyances, des « valeurs », des normes et des procédures de l'organisation conséquents à l'évolution statutaire et à la corrélative tentative de « *mutation identitaire* » mettait l'entreprise au péril d'une *crise d'identification* (Dubar, 1991), voire même une *crise du sens du travail* (Sainsaulieu, 1977, Dubar, 1991 Bernoux, 1981; Chanlat, 2007). La multiplication depuis 2008 d'événements inter-métiers de communication externe orientés autour des « engagements sociaux et sociétaux de La Poste et de ses salariés » placés sous l'égide des D.R.G. et des D.D.R. se configure aussi comme un levier de réconciliation interne de l'entreprise (des salariés avec le Groupe et des collaborateurs entre eux grâce à une dynamique territoriale inter-métiers).

« Il faut voir ces postiers, de tous les âges, de toutes les origines et de tous les métiers sur les étapes du Train. [...] Ils sont fiers de leur travail, ils sont fiers de leur entreprise [d'autant plus qu'ils constatent...] la confiance et l'estime de la population à l'égard de La Poste. [...] C'est tellement merveilleux [ce melting-pot de postiers aux profils, origines et fonctions différents] que c'en est émouvant ».

(Int7 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre supérieur, ex-DPDH, DRSE).

Le niveau d'investissement des D.D.R. dans le pilotage et la mise en œuvre d'initiatives *diversité* demeurerait très variable (de 10% à 40% du temps de travail de chaque D.D.R.). Si cela tenait aux spécificités d'une fonction émergente (celle des D.D.R.) modulable à merci selon les prescriptions du siège, les orientations données par le D.R.G., le contexte et les enjeux locaux, la disparité d'investissement des D.D.R. dans la politique *diversité* traduisait un déficit de régulation bureaucratique. Ce qui, comme nous le verrons, poussera à une « *récupération bureaucratique* » de la nouveauté au travers d'un processus d'institutionnalisation (au sens d'Alter, 2005).

- g) Associer la fonction RH, le management et le management intermédiaire supérieur au déploiement de la politique diversité

Bâti autour d'un pacte de « responsabilisation des managers », le plan de formation *diversité* visait à stimuler la montée en compétences des managers, la dé-bureaucratization et l'autonomisation « sous contrôle » (ex-post) de leurs pratiques managériales (recrutement / gestion de carrière) tout en requérant, en retour, un *engagement* passant par une pleine adhésion à la *vision* et au projet de l'entreprise et une recherche accrue de performance. Reflétant la stratégie annoncée dans le plan *Performance et Confiance* (2008-2012), le développement en région de formations *diversité* à l'adresse de l'encadrement supérieur et intermédiaire s'avère indissociable du projet d'entreprise de responsabilisation du management. Associant responsabilisation éthique (non-discrimination, promotion de la diversité, performance sociale) et responsabilisation professionnelle du management (performance économique), les programmes de formation visaient ainsi à renforcer le statut social des managers tout en accroissant la pression (hiérarchique, horizontale et sociale) pesant sur eux.

Reflète de son évolution statutaire et de sa tentative de repositionnement stratégique (voir Kaspar, 2012), la « managérialisation » de La Poste allait marquer une rupture à l'égard de la culture du management public. Management public qui, bien qu'il s'éloignât dans la pratique de l'idéal-type wébérien de la bureaucratie (Weber, 1922), reposait néanmoins sur une observance réglementaire et processuelle rigoureuse, une rationalisation et une standardisation des pratiques, une restriction de la marge de manœuvre des acteurs.

Incarnation de nouveaux modèles de management « à la dérive » (Diehl & Doublet, 2010, voir aussi Dupuy, 2011 ; Chanlat, 2003a,b), « la *managérialisation de La Poste* [allait...] *plonger les postiers dans une concurrence interne féroce, une sorte de guerre de tous contre tous, alors même qu'avant on était tous solidaires et qu'encore maintenant on appartient tous à une seule et même entreprise* [et cela faisant, provoquer...] *une crise du sens* » (Int12). Crise du sens, déstabilisation de l'identité professionnelle des postiers et de leur identification à l'entreprise qui allaient engendrer un malaise social profond dont la persistance et la gravité allaient rendre nécessaire la mise en place en 2012 d'une Commission indépendante de diagnostic et de médiation dite « Grand Dialogue » placée sous la présidence de l'ancien leader syndical Jean Kaspar.

A l'heure où la déstabilisation identitaire de l'organisation laissait entrevoir une crise du sens qui était aussi une crise de la régulation, la mise en place de formations à l'adresse des managers et des managers intermédiaires supérieurs (directeurs d'établissements, chefs d'unités de valeur locales de taille moyenne...) se voulait tout à la fois un vecteur de transfert de savoir-faire managériaux, un accélérateur d'apprentissage normatif et processuel et un vecteur d'opérationnalisation des prescriptions et des méthodes nouvelles.

Opérateur de conciliation de la tradition (logique de la confiance) et de la nouveauté (logique de la performance), la conduite d'une politique *diversité* et R.S.E. se configurait à la fois comme un réconciliateur identitaire (*mystique de l'égalité* chère à la culture de service public de l'entreprise vs valorisation de la diversité comme levier de performance) et un relieur symbolique inter-générationnel et inter-métiers. Elle est à la fois traceur d'une identité à réinventer et reflet d'une forme d'*isomorphisme institutionnel hybride* mi-coercitif, mi-normatif

Comme le remarque à juste titre Dobbin (2009, voir aussi Musselin et *al.*, 2011), la dissémination de la problématique de l'égalité des chances dans la société états-unienne est redevable d'un processus d'interprétation extensive de la lettre (et de l'esprit) du droit états-unien antidiscriminatoire favorisé par la fragmentation politique verticale et horizontale inhérente au modèle états-unien d'Etat faible. D'une interprétation extensive du droit à une traduction organisationnelle ampliative, les experts états-uniens de la fonction personnel ont, « *dès la fin des années 1960 [...] ont inventé et mis en place les dispositifs pour répondre au nouveau cadre juridique. La réévaluation du rôle des experts du personnel dans l'histoire des politiques antidiscriminatoires [opérée par Dobbin, 2009] permet de comprendre que celles-ci aient continué à se développer et à s'institutionnaliser dans les entreprises après les années 1970, dans un contexte d'essoufflement considérable des mouvements des droits civiques et féministes, et de critique de plus en plus frontale des dispositifs d'affirmative action parmi une fraction croissante des politiciens, juges et bureaucrates, en particulier sous la présidence de R. Reagan. Dans les années 1980, ce sont les experts du personnel qui ont œuvré au sein des entreprises pour maintenir les politiques d'égalité des chances (en les requalifiant, au passage, de politiques de la « diversité »), dans un contexte de relâchement des injonctions publiques antidiscriminatoires. [...] La prise en compte du rôle des experts du personnel permet [in fine] de comprendre l'évolution du droit antidiscriminatoire lui-même* » (Musselin et *al.*, 2011, 197-198).

Coparticipant d'une dynamique de renforcement de la fonction RH au sein des grandes firmes états-uniennes, la nomination de responsables de programmes *égalité des chances* (*Equal Opportunities* ; progressivement rebaptisés *diversité*) co-participe d'une démarche de repositionnement stratégique des responsables du personnel.

Mutatis mutandis, la dissémination organisationnelle, l'effectivité et l'opérationnalité de la politique *diversité* chez La Poste demeuraient conditionnées à son appropriation par les professionnels des ressources humaines, le management et le management intermédiaire supérieur. Ce que cherchait à favoriser le déploiement sur l'ensemble du territoire, à partir de fin 2008, de programmes de formation et *training diversité*. Reposant sur une architecture commune et une unité tendancielle de contenu, les formations faisaient l'objet de déclinaisons territoriales afin de mieux prendre en compte des contraintes, des objectifs et des enjeux locaux.

La mise en place d'un plan de formation des managers supérieurs (puis de l'encadrement intermédiaire supérieur) visait à dépasser la seule information pour embrasser une perspective de *diversity training and empowerment*. La littérature socio-managériale a souligné l'importance d'associer, d'impliquer et responsabiliser l'encadrement dès la phase d'initiation du changement. Or, associer l'encadrement au changement s'avère irréductible à la mise en œuvre d'une simple communication descendante car celle-ci ne permettrait pas de résoudre les injonctions contradictoires, de répondre aux pressions antagoniques et de satisfaire aux objectifs sans cesse relevés fixés par la Direction. Or, la performance professionnelle des managers est appréciée sur leur niveau d'atteindre d'objectifs chiffrés de nature économique et commerciale : « *la promotion hiérarchique et la promotion salariale des managers dépendent de l'atteinte de leurs objectifs commerciaux et financiers et non pas de leur implication R.S.E.* » (Int17).

Si un effort de responsabilisation, implication et concrétisation des formations a été réalisé, depuis 2009 et renforcé depuis 2011 à l'adresse de l'encadrement supérieur et intermédiaire supérieur⁵⁸, ces derniers se déclarent moins favorable que l'ensemble des postiers à l'insertion parmi leurs objectifs d'un volet recensant spécifiquement leur implication R.S.E.⁵⁹.

⁵⁸ Cela reflète un niveau d'information à la diversité plus élevé en 2010 chez les cadres supérieurs que chez l'ensemble des postiers (85% vs 55% pour l'ensemble des postiers) et une conscience plus forte du niveau d'engagement de La Poste en matière de Développement Durable.

⁵⁹ L'ensemble de ces données sont tirées du Baromètre 2010 Développement Durable réalisé en 2010 sur un échantillon de 1000 salariés représentatifs de La Poste par l'institut de sondages TNS Sofres. Ces données étant

Cela reflète une certaine méfiance de l'encadrement régional à voir leur implication professionnelle et leur performance appréciés à l'aune de critères, jugés peu objectifs, d'engagement R.S.E. Cela est *in primis* le fait d'une conscience de l'insuffisance de leur engagement personnel, et plus encore, catégoriel à l'égard de la diversité, ce qui touche d'autant plus les cadres qu'ils s'éloignent de la fonction RH (jugée plus investie *fonctionnellement* sur le chantier de la diversité).

La réticence de l'encadrement à l'inclusion d'indicateurs d'investissement R.S.E. parmi les critères d'appréciation de leur performance traduit la prégnance de phénomènes de *résistance par transfert* et de *résistance par capillarité*. Phénomènes de résistance d'importation pouvant pousser les cadres à limiter leur investissement R.S.E. et la mise en place de démarches transformatives des modes de recrutement et de management pour être confrontés aux contestations d'une partie du management de proximité et de leurs collaborateurs. La méfiance à l'égard des indicateurs d'investissement R.S.E. relève aussi la crainte d'une inflation normative qui rime souvent avec accroissement de la pression pesant sur les cadres.

Le baromètre 2010 Développement Durable témoigne d'une accentuation de l'intérêt des postiers à l'égard des enjeux de développement durable, la proportion des sondés estimant tout à fait prioritaire un engagement de l'entreprise en faveur des divers axes du D.D. augmentant sensiblement. Du point de vue des salariés, le social continue néanmoins à primer sur le sociétal et sur l'environnemental. Ce qui traduit l'adhésion des postiers à l'identité organisationnelle historique de l'entreprise et leur attachement à ses missions de service public. En parallèle, l'implication déclarée des postiers en matière de comportements responsables sur le lieu de travail s'accroît régulièrement (prescription d'achat responsable, intégration de jeunes issus des quartiers sensibles ou de personnes en situation de handicap). Les postiers déclarent s'impliquer dans les initiatives D.D. / R.S.E. dès lors qu'elles se déroulent sur leur lieu de travail. Si la hiérarchie des priorités en matière de développement durable concorde avec l'engagement perçu de l'entreprise (à l'exception des enjeux sous-investis par l'entreprise selon les salariés que seraient la santé et le stress au travail), l'année 2010 marque, par rapport 2009, un reflux en matière d'engagement perçu de l'entreprise en faveur du D.D. Ce qui n'est pas sans traduire un « effet crise », conduisant à une priorisation moindre des enjeux de D.D. dans la pyramide des objectifs des managers, à l'heure où le malaise social commençait à s'installer.

strictement confidentielles, il n'a pas été possible d'en proposer une présentation précise et exhaustive.

De même, la perception du niveau d'information D.D. des salariés reste satisfaisante (55%) mais connaît un reflux significatif (-10%) traduisant un déplacement des enjeux par temps de crise et une exigence accrue des salariés à l'égard de la politique R.S.E. de La Poste.

Traduisant un « manque de maturité sur ces sujets qui ne parviennent pas à fédérer l'ensemble des managers, et c'est particulièrement le cas des managers intermédiaires et de proximité, et les salariés » (Int 17), les différentiels en termes de sensibilisation, information et conscience de l'investissement de l'entreprise en matière de diversité témoignait d'une appropriation réelle mais perfectible des postiers des enjeux de développement durable et de diversité. Ce qui plaidait en faveur d'un dépassement de la communication descendante. Si « *la communication devient [...] l'outil central du changement au cours de ces deux premières phases (information et déploiement) [...] elle ne doit pas se limiter à un simple monologue ayant pour objectif de communiquer le changement. En effet une telle approche de la communication peut générer des incohérences et donner lieux à des perceptions négatives* » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004: 21).

Si le management intermédiaire inférieur et le management de proximité ont fait figure d'oubliés de la formation, et plus largement, du dispositif d'accompagnement du changement *diversité*, cela allait être à l'origine de blocages à l'échelle locale mais aussi par ricochet de phénomènes de « résistance par capillarité » qui viendront retarder la dissémination de la politique. C'est pourquoi le « processus d'acceptation de la critique et de stimulation de la réflexivité collective » allait reposer sur la mise en place de formations adaptées (et adaptatives), de *training* et de *flip training* à l'adresse du management intermédiaire inférieur et de l'encadrement de proximité.

Dans une perspective d'*évolution ascendante* évoquant une implication progressive de ces acteurs dans le changement (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004), il s'agissait là de lever les freins organisationnels en offrant une conciliation d'injonctions contradictoires, un dépassement des conflits d'objectifs, des conflits de légitimité et des antagonismes de référentiels normatifs et processuels (règles formelles vs informelles, nationales vs locales, nouvelles vs traditionnelles, abstraites vs empiriques ; voir *infra*). La prise en compte des freins, explicites ou latents, directes ou indirects (« par transfert et/ou capillarité ») posés par la non-association initiale du management intermédiaire inférieur et du management de proximité, alors même qu'ils constituent les exécutants et les bénéficiaires finaux du changement (au sens de Moss Kanter, 1992) allait inviter à ré-envisager les processus de co-construction de sens d'un changement organisationnel (« *sensemaking* » et de « *sensegiving* »).

Elle allait, également, promouvoir un déplacement, déjà entamé au cours du « processus d'appropriation », d'une politique *diversité* marginale à son intégration dans la quotidienneté des pratiques RH et managériales de l'organisation. Quotidienneté de la diversité qui, malgré une rationalisation et standardisation des outils méthodologiques et des bonnes pratiques (institutionnalisation), n'allait pas être synonyme de cristallisation rigidifiante mais, bien plutôt, d'élaboration de *routines innovatrices* faisant de la préoccupation transformative du management responsable le point d'orgue de la démarche gestionnaire de La Poste mais aussi le trait d'une identité organisationnelle re-conciliée. Et ce car, comme nous le verrons, la « transformativité » de la politique *diversité* allait dépendre aussi de son appropriation par le corps managérial de l'organisation (appropriation managériale destinée à renouveler le management grâce à la RSE, Gond, 2013 ; voir QR20).

h) Réaliser des projets quantifiables

La réalisation de projets quantifiables touchait d'abord à la féminisation de l'encadrement supérieur, au renforcement de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap, à l'accroissement des recrutements réalisés dans les quartiers en situation défavorisée, notamment parmi les jeunes. Conformément au plan *Performance et Confiance*, La Poste allait engager une démarche *diversité* d'estampille essentiellement RH / management. Ainsi les programmes d'action allaient se focaliser sur :

- 1) la féminisation du top-management au travers de programmes de *mentoring* et *coaching* formation pro-femmes⁶⁰, de dispositifs visant à renforcer la présence des femmes dans le vivier des cadres à potentiel ;



Figure III.25 Evolution du taux de femmes parmi les cadres dirigeants du Groupe entre 2009 et 2010.

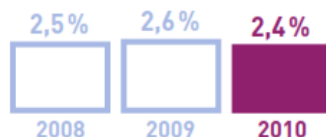
Source : Rapport Développement Durable de La Poste 2010.

⁶⁰ Sur la problématique de l'intérêt socio-managérial du *mentoring* et des organismes professionnels de rassemblement affinitaire comme outils de promotion de la féminisation du top-management, on renvoie à Bruna Maria Giuseppina, 2013d, « Du bon usage des réseaux sociaux en entreprise : le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis », *Management International/International Management*, à paraître.

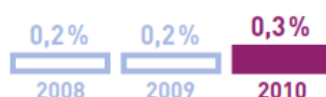
- 2) la limitation de l'écart salarial entre les postières et les postiers, à compétence et ancienneté égales, et la mise en place de mesures correctives :

Limitier l'écart salarial entre les femmes et les hommes

Écart salarial pour les fonctionnaires, en faveur des hommes



Écart salarial pour les salariés, en faveur des femmes



L'écart demeure constant pour les fonctionnaires, pour lesquels la marge de manœuvre de La Poste est très faible. Cet écart s'explique par la différence d'ancienneté entre les femmes et les hommes au bénéfice de ces derniers.

Figure III. 26 Limitation des écarts salariaux hommes-femmes et mesures correctives 2008-2010.

Source : Rapport Développement Durable de La Poste 2010.

- 3) l'accroissement des recrutements effectués dans les quartiers défavorisés au travers d'une implication accrue du Groupe dans les dispositifs d'accompagnement, apprentissage et alternance et dans les événements, locaux et régionaux, comme les *Forums de l'Emploi*, le *Train de l'égalité des chances*, et le développement de partenariats avec les pouvoirs publics et les associations locales,

Développer le recrutement dans les quartiers sensibles

Taux de recrutement en ZUS/CUCS⁽²⁾

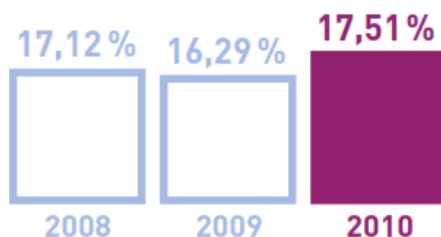


Figure III. 27 Développement du recrutement dans les quartiers sensibles.

Source : Rapport Développement Durable de La Poste 2010.

- 4) l'amélioration de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap au travers de dispositifs d'aide à l'emploi, de publicité ciblée des offres d'emploi, une communication destinées à favoriser la révélation de leur handicap par les collaborateurs concernés, des campagnes de sensibilisation des postiers et de formation des managers portant sur les enjeux du handicap en entreprise,

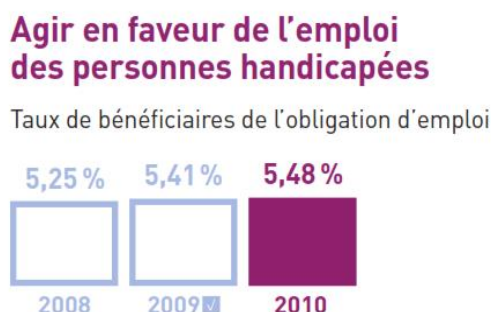


Figure III. 28 Agir en faveur des personnes en situation de handicap.

Source : Rapport Développement Durable de La Poste 2010.

- 5) le renforcement de la formation comme outil d'égalité des chances et de promotion méritocratique (près de la moitié des salariés – soit plus de 150000 salariés- avait reçu au moins d'une journée de formation dans l'année).

Si les questions du handicap et de l'insertion professionnelle des jeunes issus de quartiers défavorisés constituaient des piliers d'engagement du Groupe et, à ce titre, des dénominateurs communs de l'action des D.D.R., de la filière RH et du management territorial, la gestion des âges, la prévention des discriminations ethno-raciales demeuraient inégalement traitées. Ce que révèle leur faible traitement dans le *reporting* du Groupe.

Cœur de cible de la politique *diversité* du Groupe, la problématique de la mixité des équipes et de la féminisation du management était essentiellement du ressort de la filière RH, dans le cadre du déploiement des programmes d'actions *égalité professionnelle* des métiers. De même, la question des achats responsables était encore embryonnaire en 2009 et n'allait monter en puissance qu'à partir de 2011 en concomitance avec son inscription dans les missions de la nouvelle DRSE.

Vecteur d'appropriation managériale, l'implication croissante de la filière RH dans la promotion de la mixité et dans les programmes *handicap* traduisait une adhésion du management au projet de l'entreprise et une intériorisation progressive du référentiel, des méthodes et des outils du recrutement non-discriminant :

« Dès 2010, des guides du recrutement non-discriminant, des outils d'accompagnement de la filière RH et des managers étaient disponibles. [...] ils étaient] souvent élaborés par la DPDH et les directions RH des métiers. [...] Par contre, ils n'étaient pas assez pratiques pour pouvoir être mobilisés par des managers de terrain et même des managers intermédiaires [inférieurs...] A coté de cela, [...] ces outils ne redescendaient pas toujours sur le terrain, là où il n'y en avait le plus besoin [...] car] les filières RH ne se faisaient pas toujours relais, loin s'en faut, de ces problématiques diversité sur le terrain ».

(Int17 50-60 ans, + 25 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, D.D.R. depuis 2011, ex DRH et RR, et responsable d'établissements en région).

Revêtant un caractère RH affirmé, la problématique de l'égalité hommes-femmes témoignait d'une internalisation dans les pratiques RH. La politique *diversité* du Groupe souffrait, néanmoins, d'un déficit d'articulation entre les initiatives promues par la DPDH à l'aune de la stratégie *diversité* du Groupe, des actions de terrain déployant des plans d'actions *diversité* élaborés en miroir de la stratégie nationale, mais sans toujours en référer à la DPDH (élaboration et diffusion d'outils, guides pratiques, campagnes de communication, organisations d'évènements...) et de micro-initiatives locales émanant de métiers et filiales représentés sur un territoire donné.

« Il y a[va]it un grand mélange de politiques, même des gens qui [étaient] individuellement très motivés et convaincus mais qui n'arrivent pas à se coordonner à l'échelle agrégée et collective. [Or,] les politiques R.S.E. sont efficaces que si elles sont convaincantes et traduites de manière intelligence et coordonnée sur les territoires ».

(Int12, 50-65 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, D.D.R., cadre supérieur, ancien dirigeant syndical et ex-administrateur salarié de La Poste).

L'enjeu posé était celui de la coordination renforcée des initiatives *diversité* menées par le Groupe et ses entités à l'échelle des territoires, tout en préservant une marge de manœuvre suffisante aux acteurs locaux pour permettre l'ajustement des pratiques au contexte et aux enjeux spécifiques à un territoire.

« Nous avons affaire avec des entreprises très prescriptrices mais l'enjeu est [...] d'ajuster les pratiques selon les contextes locaux. Tout ce qui est décrété n'est pas réalisé : il existe une différence dans l'interprétation des prescriptions et des orientations. [...] Le contexte local, les enjeux, économiques, sociaux, politiques, propres à un territoire, mais aussi le tempérament ou les convictions des individus, tout cela influe. [...] Or, une entreprise a besoin d'autant de flexibilité [pour permettre l'ajustement des prescriptions et des pratiques au contexte] que de stabilité [des règles, procédures et orientations générales...] ».

(Int11, 50-65 ans, +30 d'ancienneté à La Poste, cadre stratégique, D.R.G., ex-directeur de directions fonctionnelles Groupe au siège)

Si la mise en œuvre d'une coordination territoriale des initiatives *diversité* constitue la mission des D.R.G. et de leurs D.D.R. chargés du développement RH, de la diversité et/ou de la R.S.E – « *les appellations sont multiples et changent d'une région à l'autre [...]* » (Int12), il convient de rappeler qu'ils ne disposent pas d'autorité hiérarchique sur les équipes territoriales. Si le D.R.G. bénéficie, de par son statut de cadre stratégique et, dans certains cas, de cadre dirigeant, d'une aura professionnelle, d'une légitimité et d'un pouvoir tant statutaire qu'organisationnel (Crozier et Friedberg, 1977), sa capacité de coordination des déclinaisons territoriales de la politique *diversité* (dont dépend, *in fine*, son effectivité et sa force transformative) s'avérerait tronquée, tant par l'absence de relation hiérarchique le liant aux acteurs locaux, que par l'absence d'une *régulation* liant le siège et le local. Une forme de *régulation conjointe* (Reynaud, 1989) servant de substrat à un processus d'institutionnalisation.

Si « *polynormativité rime autant avec créativité régulatoire qu'avec incohérence normative* » (Lazega, 2011 : 139), elle va de pair le plus souvent avec la poly-processualité et l'inflation des pratiques. Ce qui peut s'avérer à la fois formidable levier de créativité et un stimulateur de réalisations qu'un frein à la structuration, à la lisibilité et à la viabilité d'une politique.

Ainsi, dans la conduite d'une politique transformative, il faut se garder des prescripteurs de modèles uniques, tant il est vrai que le social échappe aux modélisations et la force créatrice du changement réside dans son *endogénéisation* même (autrement dit, dans l'élaboration de *routines innovatrices*, Soparnot, 2005, voir aussi Boyer et *al.*, 2011) à même de faire du changement un met quotidien). Il ne demeure pas moins que l'éclatement normatif, processuel et pratique, fragilise l'objet du changement en le mettant à la merci du contexte ou de la volonté des acteurs. Ainsi, quatre ans après l'officialisation de l'engagement *diversité* du Groupe, sa déclinaison territoriale et sectorielle (par métier / pôles d'activité) apparaissait à la fois effective et inégalement répartie sur le territoire, relativement efficiente à l'aune des résultats obtenus mais hétérogène dans ses principes d'action, ses méthodes et ses pratiques.

L'hétérogénéité des pratiques et l'inflation normative et processuelle, conjuguée à une volonté d'institutionnalisation (une *normalisation sans cristallisation*) des programmes *diversité*, allait provoquer une réappropriation bureaucratique de la politique *diversité*.

L'identification du D.R.G. (et, par délégation, de son/de ses D.D.R. chargé(s) du développement RH et de la diversité) comme chef-de-file territorial du déploiement, de la coordination et du *reporting* des initiatives *diversité* allait servir de soubassement à la mise en place d'une *proto-collégialité non professionnelle top-down* (voir Bruna, 2012 a).

Conclusion

S'appuyant sur des données qualitatives et relationnelles, ce Chapitre a débuté son investigation du portage de la politique *diversité* du Groupe La Poste (entre 2006 et 2012 sous le prisme d'un *processus de changement organisationnel patronné*. Il s'est intéressé à l'émergence de la politique *diversité* du Groupe La Poste au cours de l'« étape des pionniers » (2006-2008) ainsi qu'à son *apprentissage missionnaire* et sa *dissémination fonctionnelle* au cours de l'« étape d'appropriation » (2009-2010), qu'à son appropriation.

Se focalisant sur le mouvement d'*apprentissage missionnaire*, il en a questionné les dynamiques coopératives entre *promoteurs* de la politique (« processus d'échange social d'informations et de coups de main » supporté et/ou servant de support à la solidarité professionnelle) et les processus consultatifs sous-jacentes (« processus d'échange de conseils et d'avis »). Il s'est ensuite penché sur la *dissémination fonctionnelle* de la politique, en analysant la constitution progressive d'un réseau de référents fonctionnels sectoriels et régionaux de la politique.

Dans ce Chapitre, nous avons conforté notre QR14 selon laquelle la première étape régulatoire passe, *in primis*, par la structuration et l'*empowerment* organisationnel de l'équipe *diversité* de l'entreprise. Elle repose sur un processus-clés : l'*apprentissage missionnaire* (interne à la « communauté » des *missionnaires de la diversité*), reconductible à l'enchevêtrement de dynamiques coopératives et consultatives au sein de l'équipe *diversité*. Cette première phase de régulation contribue à l'appropriation de la politique *diversité* et est *conditio* de sa dissémination dans une enceinte organisationnelle plus large. L'*empowerment* de l'équipe *diversité* s'appuie sur un processus d'« apprentissage missionnaire » destiné à dresser les contours, à donner du sens et une opérationnalité à la politique, tout en définissant le rôle même de l'équipe *diversité*.

Le Chapitre suivant se penchera sur le processus d'institutionnalisation complexe de la politique *diversité*, dont il questionnera l'articulation avec le mouvement d'*endogénéisation de la diversité* (conception spiroïdale du changement *diversité*).

Chapitre IV

Vers l'institutionnalisation créative de la politique diversité du Groupe La Poste (2011→) et son *endogénéisation* ?

Introduction

Ce Chapitre se penche sur le processus d'institutionnalisation complexe de la politique *diversité* de La Poste, dont il questionne l'articulation avec le mouvement d'*endogénéisation de la diversité* (conception spiroïdale du changement *diversité*).

Dans l'acception d'Alter (2005), l'institutionnalisation d'une « nouveauté organisationnelle » se configure comme une tentative de récupération hiérarchique de la dynamique de changement, qu'elle cherchait à structurer et *processualiser* (au sens d'Autissier & Moutot, 2003). Or, faire de la politique *diversité* de La Poste une politique intégrée, stratégique, transversale et durable impliquait de structurer, rationaliser et homogénéiser les procédures et les pratiques en matière de diversité, tout en accroissant la cohérence des initiatives promues et leur traçabilité. Il s'agissait là de réduire l'hétérogénéité normative, programmatique et procédurale inhérente au portage d'une politique de diversité inter-métiers et inter-niveaux ainsi qu'à réduire les incohérences praxistiques.

L'institutionnalisation de la politique *diversité* de La Poste allait reposer sur deux évolutions organisationnelles majeures datant de début 2011 :

- la bipartition de la Direction de Projet "Diversité & Handicap" la conséquente répartition des dossiers *diversité* entre la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale. (intégration dans les dossiers *diversité* transversaux dans une perspective de R.S.E.) et la Direction de la Diversité et de l'Egalité des Chances. (institutionnalisation par intégration et mise en articulation dans les *process* de la filière RH, « mainstreaming » au sein de Cornet, 2002 ; voir aussi Cornet & Warland, 2008 : 70-71),
- le développement et la structuration du réseau *diversité* associant, aux côtés de l'équipe *informelle Diversité Groupe* (cadres DRSE en charge des dossiers *diversité* et D.D.E.C.), des correspondants régionaux (D.R.G. référent et D.D.R. en charge des dossiers *diversité* et RSE) et sectoriels (responsables *diversité* métiers).

Loin de casser la dynamique coopérative et consultative interne à la DPDH, sa bipartition allait contribuer au renforcement de l'assise socio-organisationnelle des experts *diversité* Groupe (les *missionnaires de la diversité*) et à la consolidation de la *proto-collégialité bottom-up* déjà observée durant la « phase d'appropriation ». De nature non-professionnelle, elle allait stimuler le *leadership proto-collégial* de la Directrice de la DRSE (ex-Directrice de la DPDH) et de la Directrice de la DDEC (ex-cheffe de projet thématique à la DPDH, désormais dotée d'un pouvoir statutaire renforcé).

Au côté de cela, allait se développer une sorte de *proto-collégialité* de type *top-down* reliant les 44 principaux *promoteurs* de la politique. Bien que non-professionnelle, elle allait contribuer à la régulation de la politique *diversité*, en favorisant la mise en cohérence normative et programmatique ainsi que l'homogénéisation des pratiques *diversité* des D.D.R., et à moindre mesure des responsables *diversité* des métiers. Le renforcement des instances de pilotage global de la politique (et notamment du Comité « Diversité » Métiers et du Comité D.D.R. « Diversité / R.S.E. ») allait contribuer à la dynamique régulatoire. Cela a permis à la fois une mise en cohérence des programmes *diversité* à l'échelle du Groupe, des métiers et des territoires ainsi que la clarification des référentiels méthodologiques en matière de diversité et l'élaboration d'outils de pilotage et de suivi de la politique (i.e. tableaux de bord semestriels à l'adresse des D.D.R.).

Le « processus d'institutionnalisation » allait contribuer à une forme de centralisation stratégique (centralisation du pilotage stratégique) et de décentralisation opérationnelle⁶¹. Cette dernière a coïncidé aussi avec la montée en puissance des responsables *diversité* des métiers, désormais chargés de piloter des réseaux de *correspondants diversité-handicap* et/ou *égalité professionnelle*, contributeurs techniques de la politique désignés par la filière RH et les directions régionales des métiers. Elle est passée aussi par un renforcement du rôle des D.D.R. désormais chargés de constituer et d'animer des réseaux locaux *diversité* alliant des *correspondants diversité-handicap* et/ou *égalité professionnelle*, d'autres *contributeurs techniques* et des « ambassadeurs volontaires » de la politique. Ainsi l'institutionnalisation de la politique a-t-elle à la fois coïncidé avec une structuration renforcée de la politique, une amorce d'internalisation stratégique de celle-ci (dont l'officialité et la durabilité de la politique sont des gages) ainsi que le signe d'un murissement organisationnel *in fieri*.

Il ne demeure pas moins que, comme nous l'avons indiqué dans le Chapitre IV de la Partie II l'*endogénéisation de la diversité* en entreprise constitue, de notre point de vue, l'aboutissement ultime d'une démarche *transformative*. Et ce, car celle-ci permettrait l'intégration de la « question de la diversité » dans la stratégie de l'entreprise, l'inclusion de la « valeur de la diversité » (dans les deux sens du mot) dans le patrimoine de croyances organisationnelles et *in fine* le renouvellement perpétuel de la démarche (notion de « routines innovatrices » au sens de Soparnot, 2005). C'est pourquoi ce Chapitre s'intéressera d'abord à l'étude de la « phase d'institutionnalisation » de la politique *diversité* de La Poste (2011→). Elle esquissera ensuite une analyse prospective à l'aune des données exploratoires recueillies.

⁶¹ Le modèle de *centralisation stratégique* et de *décentralisation opérationnelle* mobilisé dans ce paragraphe a été développé dans le cadre de l'enseignement dispensé par l'Auteure à l'Ecole Nationale d'Administration (ENA Paris), dans le cadre du Cycle International Spécialisé d'Administration Publique « GRH et Management Public » sur les enjeux du management de la diversité, de la R.S.E. et de la R.S.O.

III. Le phénomène collégial dans le portage d'une politique *diversité* : une *protocollégialité* de type *bottom-up* rassemblant les *missionnaires de la diversité* ?

Qu'elles prennent les formes d'administrations de mission encadrées dans la haute fonction publique ou encore de « *poches (in)formelles de collégialité* » au sein des diocèses français (Lazega & Wattebled, 2010), les structures à tendance collégiale constituent une synthèse à l'échelle méso-sociale de formes organisationnelles censées être idéal-typiquement incompatibles : la bureaucratie et la collégialité. Ainsi les organisations bureau-collégiales donnent-elles à voir des synthèses, nécessairement précaires et inaccomplies, de collégialité et de bureaucratie. Elles reposent, en effet, sur une alchimie savamment négociée de délégation bureaucratique et d'autonomie professionnelle, de contrôle hiérarchique et de contrôle latéral. Dans ce cadre, elles permettent de décrypter ces formes organisationnelles hybrides qui constituent des « *poches collégiales* » encadrées dans l'architecture bureaucratique de grandes organisations, soient-elles des administrations ou des entreprises.

Les ambiguïtés organisationnelles aux formes bureau-collégiales sont d'autant plus manifestes que la notion même de « collégialité » ne fait pas consensus. Ainsi la littérature académique distingue-t-elle : la collégialité *bottom-up*, appréhendable à l'aune d'une théorie néo-wébérienne de l'action collective enrichie des apports de la théorie néo-structurale (Lazega & Wattebled, 2010 ; voir aussi Lazega, 2011) et la collégialité *top-down*, bien plus conforme aux prédictions wébériennes d'une instrumentalisation bureaucratique de la collégialité.

Reposant sur une forme d'action collective aussi structurante qu'intrinsèquement fragile, la DPDH se configurait comme une « poche de collégialité » au sein d'une entreprise à tendance bureaucratique, certes en voie de flexibilisation organisationnelle, mais demeurant marquée, de par son histoire, par ses principes régulateurs et ses usages par la gestion administrative. Impliquant une forme de consécration hiérarchique de la « nouveauté », la « phase d'institutionnalisation » de la politique *diversité* de La Poste a néanmoins reposé sur une réorganisation organisationnelle (disparition de la Direction de Projet "Diversité & Handicap et de la Direction Développement Durable du Groupe, création de la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale et de la Direction de la Diversité et de l'Égalité des Chances auprès de la DRHRS).

Chargée de coordonner les volets RH et management de la politique *diversité* à l'échelle de La Poste, la DDEC devenait ainsi le correspondant RH en matière de diversité du siège, des métiers et des filiales. Sa création co-participait d'une dynamique d'institutionnalisation de la politique *diversité* au travers d'une intégration des normes, programmes et dispositifs *diversité* dans le cadre général des règles et programmes RH de La Poste.

Dans ce cadre, les membres de la DDEC allaient tisser progressivement une toile relationnelle inclusive des experts *diversité* de la DRSE, des responsables *diversité* des métiers, des organisations syndicales et, de manière plus indirecte et/ou ponctuelle, avec le D.R.G. référent « R.S.E./Diversité » et les D.D.R. en charge des dossiers *diversité*.

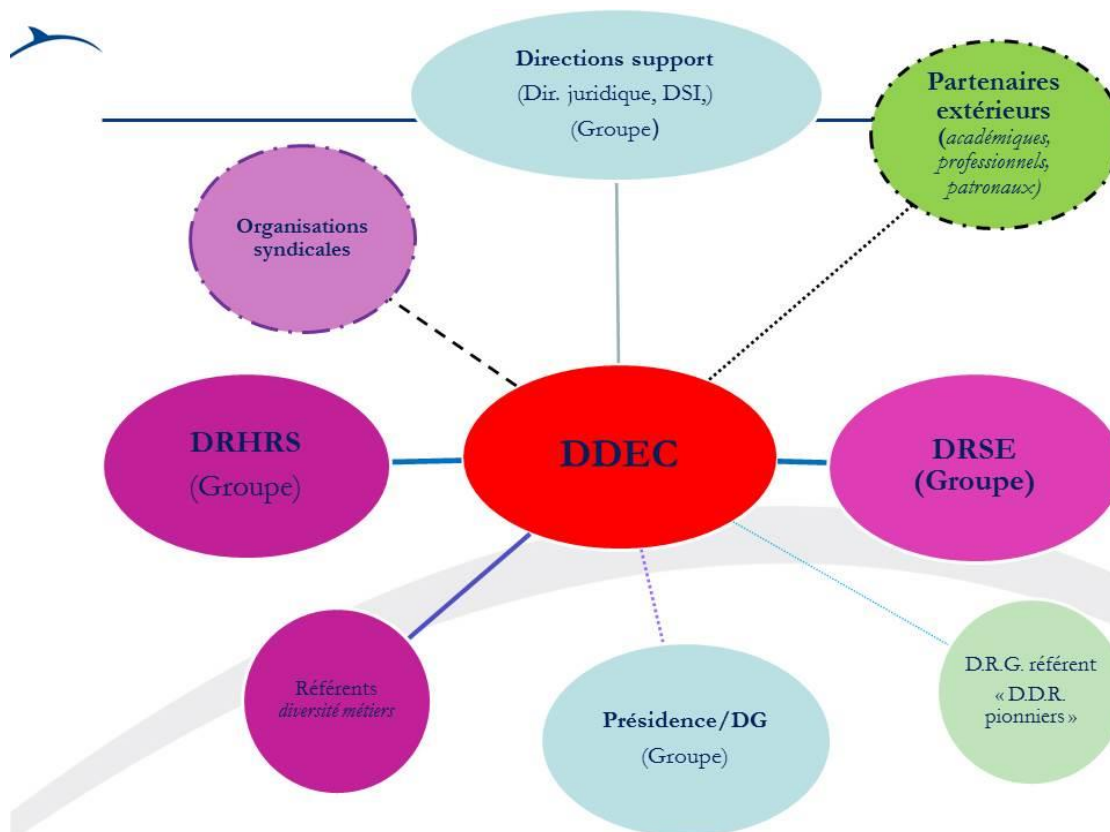


Figure III.29 Les principaux interlocuteurs de la DDEC

(Sources : entretiens/questionnaires avec les responsables *diversité* des métiers, les membres de la DDEC et les experts *diversité* de la DRSE, conversations avec un échantillon de *correspondants diversité-handicap* et/ou *égalité professionnelle*)

Gage de durabilité, l'institutionnalisation de la politique *diversité* par intégration partielle dans le giron de la DRHRS portait en elle le risque d'une « routinisation normalisation » (Weber, 1922). Autrement dit, le risque d'une déperdition de sa charge critique, innovante et transformative, ce que les programmes de stimulation de la réflexivité collective promus, à partir de 2012, par la DRSE (« management responsable ») allaient chercher à contrer.

Suite à la bipartition de la DPDH, les dossiers *diversité* plus transversaux extérieurs à la dimension RH (achats responsables, communication, investissement territorial...) ont été confiés à la DRSE (Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe).

Les dossiers *diversité* de nature plus transversale ainsi que le pilotage du déploiement inter-métiers de la politique de diversité et de RSE du Groupe allaient progressivement s'intégrer dans une stratégie globale de responsabilité sociale et environnementale définie dans le cadre du plan *Ambition 2015*. En parallèle, la DRSE était chargée de la coordination des initiatives RSE nationales et régionales portées par les Directeurs Régionaux Groupe, leurs Délégués au Développement Régional et certains DRH, RRH et managers référents. Agissant sur un périmètre Groupe, la DRSE se devait de mettre en cohérence et en transversalité, d'accroître la lisibilité, la coordination et la traçabilité des initiatives promues territorialement en matière de RSE. Et cela, grâce à la co-animation par la DRSE et un D.R.G. référent d'un Comité D.D.R. « RSE/Diversité » à l'échelle du Groupe. Dans ce cadre, les experts *diversité* de la DRSE ont tissé des liens coopératifs étroits avec une pluralité de parties prenantes, à commencer par leurs homologues de la DDEC, le DRG référent « RSE/Diversité » et les D.D.R. en charge des dossiers « management responsable/diversité ». Ils allaient, au fil du temps, interagir de manière de plus en plus fréquente avec les Directions de la Communication et des Achats du Groupe, des partenaires extérieurs (représentation di Groupe en matière de RSE), ainsi qu'une panoplie de Directions supports ponctuellement concernées par la politique. Les relations directes des experts *diversité* de la DRSE avec les responsables *diversité* ont eu tendance à s'amoindrir, conformément à a nouvelle répartition des dossiers entre DRSE et DDEC.

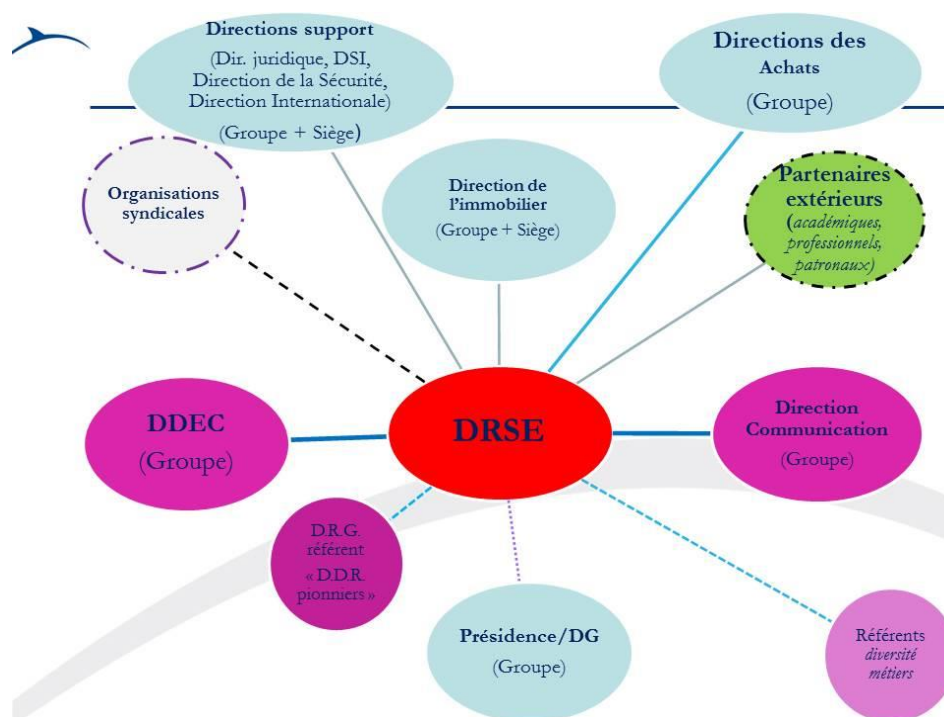


Figure III. 30 Les principaux interlocuteurs de la DRSE

(Sources : entretiens/questionnaires avec les responsables *diversité* des métiers, les membres de la DDEC et les experts *diversité* de la DRSE, conversations avec un échantillon de *correspondants diversité-handicap* et/ou *égalité professionnelle*)

Néanmoins, en dépit de la bipartition organisationnelle de la DPDH, la *solidarité missionnaire* qui avait émergé en son sein allait se perpétuer au sein d'une *équipe informelle Diversité Groupe*. Entité officieuse reliant les cadres *diversité* de la DRSE et les membres de la DDEC, elle se présentait comme une « poche de collégialité » au sein de l'architecture bureaucratifiée de La Poste. Ainsi esquissait-elle une forme organisationnelle hybride, se rapprochant d'une *proto-collégialité bottom-up* (la collégialité watersienne précédemment évoquée) tout en évoluant dans un contexte non-professionnel. C'est pourquoi nous la qualifions de *proto-collégialité non-professionnelle* de type *bottom-up*. Néanmoins, pour des raisons de lisibilité, nous employons, à la manière d'un synonyme, l'expression abrégée de *proto-collégialité bottom-up*, tout en continuant à nous référer à cette *proto-collégialité non-professionnelle* de type *bottom-up*. Mais en quoi consistait-elle ?

Dans la perspective watersienne (Waters, 1989), « une structure collégiale idéal-typique est une organisation où prévaut la recherche de consensus entre membres d'une même profession, théoriquement égaux à leur niveau d'expertise mais spécialisés dans des domaines différents » (Lazega, 1992 : 559-560). Comme le rappelle Lazega, découlent de cette définition idéal-typique plusieurs caractéristiques organisationnelles singularisant le *phénomène collégial* : 1) « [Les organisations collégiales...] utilisent et appliquent une connaissance théorique ; 2) leurs membres sont considérés comme des professionnels et leur carrière est différenciée en deux étapes au moins, d'apprentissage et de pratique ; 3) bien qu'orientées vers la performance, elles rencontrent des difficultés lorsqu'elles doivent comparer la performance des spécialistes, d'où l'instauration d'une égalité formelle entre eux ; 4) elles se contrôlent elles-mêmes ; 5) elles se donnent des méthodes de contrôle de la production [...] ; 6) elles ont des forums collectifs –un système de commissions plus ou moins complexe et hiérarchisé– où les décisions sont prises » (Lazega, 1993 : 16-17).

Par-delà son caractère idéal-typique, la modélisation watersienne permet d'éclairer la structuration du système informel d'échange social propre à l'*équipe Diversité Groupe* sur la période 2011 – 2012.

1) L'équipe informelle Diversité Groupe : une équipe de pairs reposant sur la compétence technico-pratique (1, 2, 3)

Du fait du processus d'institutionnalisation de la politique *diversité* de La Poste à l'œuvre depuis 2011, l'*équipe informelle Diversité Groupe* allait assumer, grâce au tissu de relations coopératives et consultatives privilégiées liant ses membres, une mission de pilotage stratégique de la politique ainsi que de recueil, médiatisation orientée et traitement d'un portefeuille de demandes et d'offres adressées à La Poste en matière de diversité.

Structure officieuse d'intermédiation, elle allait acquérir un positionnement central dans le portage de la politique de diversité du Groupe. Dans ce cadre, ses membres (quel que soit leur rattachement hiérarchique) allaient développer des prestations de conseil stratégique *diversité* (sur les volets particuliers de la politique correspondant à leurs domaines de spécialité), mais aussi d'accompagnement et de coordination de projets *diversité*.

D'après les données qualitatives recueillies, l'*équipe informelle Diversité Groupe* allait acquérir, tout au long du processus d'institutionnalisation, un positionnement (informel) central en matière de pilotage de la politique *diversité*. Progressivement, elle allait se configurer comme une « organisation d'expertise ». Or, si l'on suit Lazega (1993 : 16-17), une organisation d'expertise rassemble « *sous une forme collégiale [...] des travailleurs très qualifiés, autonomes, individualisés avec des objectifs se déployant sur le champ de l'économie des compétences* ». Or, les experts *Diversité Groupe* mobilisent des compétences d'un genre particulier où s'entremêlent connaissances techniques, expérientielles et relationnelles, expertises d'usage et savoir-faire.

Sensible aux impératifs politico-stratégiques de la hiérarchie tout comme aux interrogations procédurales de la base, les experts *Diversité Groupe* mobilisaient des compétences d'un genre particulier où s'entrecroisaient connaissances techniques, expérientielles et relationnelles, expertises d'usage et savoir-faire (1).

Sans être des professionnels au sens stricte du terme (puisque'ils n'évoluaient pas dans le cadre d'une profession réglementée), les experts *diversité Groupe* se distinguaient nettement des administratifs (2). Comme toute organisation d'expertise, l'*équipe Diversité Groupe* reposait, en outre, sur une « économie de la qualité » (Karpik 1989 : 187-210).

Structure proto-collégiale encadrée dans le fonctionnement bureaucratique de La Poste, elle consacrait la quasi-égalité statutaire des experts *diversité Groupe*. Ainsi constituait-elle une niche d'hyper-socialisation reposant sur une égalité formelle entre des pairs-experts mobilisant une connaissance théorico-pratique acquise via un retour réflexif sur leur expérience.

a) La construction sociale de l'expertise des professionnels *diversité* (1, 2)

Se sédimentant au fil du temps, le patrimoine de compétences internes à l'*équipe informelle Diversité Groupe* était d'autant moins arrêté que la structuration de leur profession est encore embryonnaire. Ce qui impliquait un manque de fixation *ex ante* du bagage de compétences indispensable à l'exercice du métier.

L'une des actions-phares de l'A.F.M.D., en tant qu'organisation professionnelle des managers de la diversité, a, d'ailleurs, été de promouvoir des formations académiques spécialisées destinées à arrêter un bagage de connaissances nécessaires à la pratique de la profession. Ces formations *ad hoc* se sont développées à partir des années 2010 et il n'était pas inintéressant de remarquer qu'elles attiraient des praticiens de la diversité cherchant à étoffer leur *background* théorique en matière de management de la diversité.

L'intensité des relations de conseil (assez hiérarchisées selon le grade et l'expertise des acteurs) au sein de l'équipe *Diversité Groupe* montrent combien la « phase d'apprentissage » du métier ne pouvait être rigidement dissociée de la période d'exercice pratique de la profession. Il est à ce titre intéressant de relever que les formations au management de la diversité étant souvent externalisées et confiées, au moins en ce qui concerne les cadres supérieurs, à des cabinets de conseil et formation spécialisés, ces derniers s'affirmaient comme les principaux instigateurs et pourvoyeurs de contenu pour l'engagement entrepreneurial (Doytcheva, 2011) :

« Nous avons été formés par le cabinet [...] au tout début, mais c'était plus pour régler des difficultés internes, pour nous aider à dépasser des tensions [...]. Après notre formation à la diversité se fait tout au long de nos actions ».

(Int5, 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-DPDH, DDEC, ex RRRH et négociatrice sociale au siège et en région parisienne).

Ainsi les cabinets spécialisés ont-ils contribué, au sein des grandes entreprises françaises, à la standardisation des référentiels normatifs, programmatiques et procéduraux en matière de management de la diversité ainsi qu'à une homogénéisation (tendancielle) des pratiques. « Métier pas comme les autres »⁶², la fonction *responsable diversité* s'avère d'autant plus instable en France qu'elle est récente dans les organisations et qu'elle ne repose pas sur un corpus établi de compétences objectives nécessaires. Ainsi, les responsables *diversité* ont fabriqué leur expertise sur le terrain par un retour rétrospectif sur l'expérience, éclairée par la fréquentation régulière de communautés de pratiques comme l'A.F.M.D.

Le phénomène de formation *en continu* et de théorisation rétrospective de la pratique constaté chez La Poste reposait, au cours de la « phase d'institutionnalisation », sur l'externalisation de la formation « d'entrée » dans la fonction à des cabinets spécialisés, sur la fréquentation assidue (de la part des experts) de cycles de conférences académiques, *working-groups* et autres séminaires professionnels autour de la diversité ainsi que de l'inscription d'un petit tiers d'entre eux à des certificats de formation continue sur la diversité.

⁶² Je reprends cette expression à Khalid Hamdani, directeur de l'Institut Ethique et Diversité, spécialiste du management de la diversité, ancien membre du Haut Conseil à l'Intégration et du Comité Consultatif de la HALDE.

L'engagement des experts dans les communautés de pratique et les réseaux d'échange inter-entreprises, la participation fréquente à des rencontres mixtes (entreprises-universités), voire l'inscription dans des formations continues certifiantes dans des établissements universitaires (*in primis* le Certificat « Management de la Diversité » promu par l'Université Paris-Dauphine et l'A.F.M.D.) ont constitué des leviers de sédimentation de l'expertise *diversité*. Le soutien financier et matériel apporté par La Poste à des chaires de recherche en lien avec les enjeux du changement et de la diversité (Université Paris-Dauphine, ESSEC...) ont contribué à la circulation des contributions académiques sur la diversité dans l'enceinte professionnelle :

« Je me suis beaucoup formée en échangeant avec mes homologues dans les groupes de travail de l'A.F.M.D. J'ai eu le plaisir de participer à plusieurs [groupes de travail] et même d'en co-animer [en binôme avec un référent académique...]. C'est toujours extrêmement intéressant et stimulant d'échanger avec d'autres entreprises sur leurs démarches, leurs projets et leurs difficultés. [...] Et souvent on retrouve les mêmes difficultés. [...] Alors l'échange permet] de conforter et enrichir nos opinions et de partager des bonnes pratiques ».

(Int2, 40-50 ans, 10 ans d'ancienneté à La Poste, cadre stratégique, ex-DPDH, D.D.E.C.).

Irréductible à une formation *ex cathedra*, la formation au management de la diversité allait s'inscrire dans une démarche de continuité traversant les « phases de l'appropriation et d'institutionnalisation » de la politique *diversité* chez La Poste :

« C'est difficile d'être formé à ce que je fais parce que c'est très varié, ça change tous les jours selon les actions à mener et les projets. [...] Il faut beaucoup de bonne volonté, de conviction personnelle pour faire face à tous les obstacles et aux résistances de certains [...]. Et après c'est énormément de relationnel [...] Il faut être capable d'établir des relations de confiance avec ses partenaires, il faut qu'ils puissent vous faire confiance et que vous puissiez compter sur eux [...] Et ça, ça ne s'apprend pas dans un séminaire mais dans la pratique, sur le terrain ».

(Int7, 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre supérieur, ex-DPDH, DRSE).

La formation au management de la diversité allait reposer un processus collectif sis sur l'exercice de la réflexivité et un partage d'expériences, de savoir-faire et de compétences mi-théoriques mi-pratiques. Elle allait être indissociable de l'intensification des liens coopératifs et consultatifs entre pairs-experts et de la cohésion de l'équipe *informelle Diversité Groupe*.

Dans la dynamique d'échange social interne à l'équipe *informelle*, le corpus de normes, programmes et procédures en matière de diversité se forge, sans se figer et se fertilise d'échanges externes à celle-ci, notamment dans une démarche inter-organisationnelle.

Or, le processus de formation *en continu* observé chez La Poste en matière de diversité été fertilisé par une dynamique d'échange social, ce qui, à l'aune des témoignages recueillis auprès des praticiens d'autres entreprises, semble constituer un mouvement général :

« Notre expertise en matière de diversité se fabrique en cheminant [...] Elle se nourrit des échanges que nous avons avec nos collègues [au sein de l'entreprise...] à la DRH, à la direction du marketing et de la communication, [au sein de directions de métiers...]. Nous avons aussi beaucoup d'échanges avec d'autres entreprises engagées en faveur de la diversité, surtout nos homologues de la fonction RH et diversité ».

(Corporate Diversity Manager, cadre supérieure femme, 40-55 ans, branche « grand public », entreprise française du secteur de la cosmétique, + 10000 salariés en France).

« Il est clair que dans ma formation à la diversité, le Certificat Management de la Diversité de Dauphine a joué un grand rôle. [...] Il m'a permis d'éclairer ma pratique RH et ma pratique de management de la diversité des analyses scientifiques des chercheurs [...] Cet éclairage scientifique et les échanges avec les chercheurs et entre nous [avec d'autres stagiaires] ont été très riches et instructifs. [...] Ils ont élargis et clarifié ma perspective [...] Et en plus cette certification a assis mon expertise en interne ».

(Responsable diversité, cadre femme, 40-50 ans, grande entreprise française, leader dans les domaines de l'acheminement et du traitement de l'eau, de la propreté et des transports, +100 000 salariés en France).

« La formation à la diversité – trouver la bonne démarche, le prestataire interne ou externe le plus adapté, les bonnes thématiques d'entrées, le bon format, la durée la plus pertinente-, tout ça est un chantier très difficile, non seulement pour les dirigeants, les cadres supérieurs et l'ensemble des salariés, mais aussi pour nous-mêmes. [...] Après avoir été pionniers sur la thématique du handicap, nous souhaitons élargir notre périmètre et traiter des autres formes de discrimination, des autres critères [de discrimination]. Nous allons faire appel à des experts pour sensibiliser nos dirigeants [...] et former nos cadres et notre filière RH ainsi que mettre à jour nos propres référentiels ».

(Responsable Diversité, cadre homme, 30-40 ans, entreprise française du secteur assurantiel, + 5000 salariés en France).

« J'ai eu recours, comme beaucoup d'autres, à un cabinet spécialisé pour nous former et accompagner l'équipe diversité à l'amorçage du projet [...] puis pour accompagner le projet de labellisation Diversité. [...] Quant à moi, je me suis formée sur le tas ».

(Responsable Diversité, 35-45 ans, grande entreprise publique du domaine des médias et de l'audiovisuel, +10 000 salariés en France).

Ainsi, les connaissances techniques en matière diversité ont été acquises par les *missionnaires de la diversité* de La Poste au travers d'une sédimentation expérientielle éclairée par l'exercice de la réflexivité. Une compétence managériale avérée, une prédisposition relationnelle et une intégration professionnelle (garantie chez La Poste par une expérience et une ancienneté interne significatives) constituaient néanmoins des atouts cumulés par la quasi-totalité des *missionnaires*.

L'hétérogénéité (relative) des trajectoires socio-professionnelle des *experts diversité* était, de plus, contrebalancée par une communauté d'appartenance à la catégorie des cadres supérieurs (et donc par une proximité de statut formel et un traitement à peu près comparable les uns par rapport aux autres). La plupart des *experts* affichaient, *in fine*, une appétence personnelle envers la problématique de l'égalité des chances, fusse-t-elle reconductible à des convictions politiques, à des croyances éthiques ou à leur propre itinéraire personnel. Il n'est pas anodin que, d'après les données qualitatives recueillies, les experts *Diversité* les plus impliqués dans le réseau (activité) et les plus centraux conjuguaient, au cours de cette « étape d'institutionnalisation » une certaine adhérence organisationnelle (ancienneté/expérience) et une *croyance* certaine en la « valeur *diversité* ».

b) L'équipe diversité Groupe, une organisation *para-collégiale* de pairs-experts (3)

Structure collégiale encadrée dans une architecture bureaucratique, la DPDH constituait une sorte de niche sociale, caractérisée par une hyper-socialisation de ses membres. Elle apparaissait comme un sous-ensemble cohésif où les relations entre membres étaient intenses, durables et liées, directement ou indirectement, à des activités de production.

Or, selon la théorie de l'action collective entre pairs (Lazega, 1993, 1999, 2011), au sein d'une niche sociale, s'opère une suspension de la logique de l'intérêt individuel au profit de l'épanouissement d'une logique groupale d'utilité collective.

Consacrés dans leur (quasi) égalité statutaire, les experts *diversité* s'avéraient, tout au long du processus *diversité*, interdépendants dans l'exercice de leur mission et co-impliqués dans une démarche de légitimation fonctionnelle. Autrement dit, dans une quête de consécration d'une expertise générale (et non seulement technique) en matière de diversité.

Or, l'intensité et la fréquente réciprocité des relations coopératives et consultatives au sein de l'équipe *Diversité Groupe* ont favorisé la sédimentation d'une connaissance théorico-pratique acquise via un retour réflexif sur les données d'expérience. D'après les données relationnelles recueillies et nos analyses, le réseau coopératif « échange d'information » était marqué par une densité élevée, reflétant ainsi une forte interconnexion des cadres *diversité* de la DRSE et de la DDEC. Et cela, malgré la bipartition de la structure formelle de la DPDH.

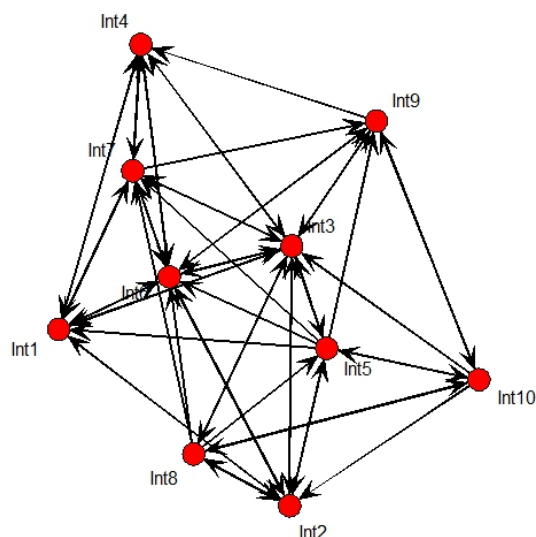


Figure III.31 Représentation graphique du réseau de coopération interne à l'équipe *Diversité Groupe* (2011→) réalisée via le logiciel R

La réalisation d'un *block-modelling* a, néanmoins, permis de dévoiler la force de l'institution au sein même de cette *proto-collégialité* de *missionnaires*. Ainsi, là où le block1 rassemble les membres de la D.D.E.C., le block 2 réunit les cadres *diversité* de la DRSE. Ainsi, malgré la présence d'une *proto-collégialité bottom-up* reliant fonctionnellement les *experts Diversité Groupe* autour d'un « échange social d'informations et de coups de main », la bipartition de la DPDH et la réallocation des dossiers *diversité* entre DRSE et DDEC sont reflétées dans la structure des liens coopératifs internes à l'équipe informelle *Diversité Groupe*.

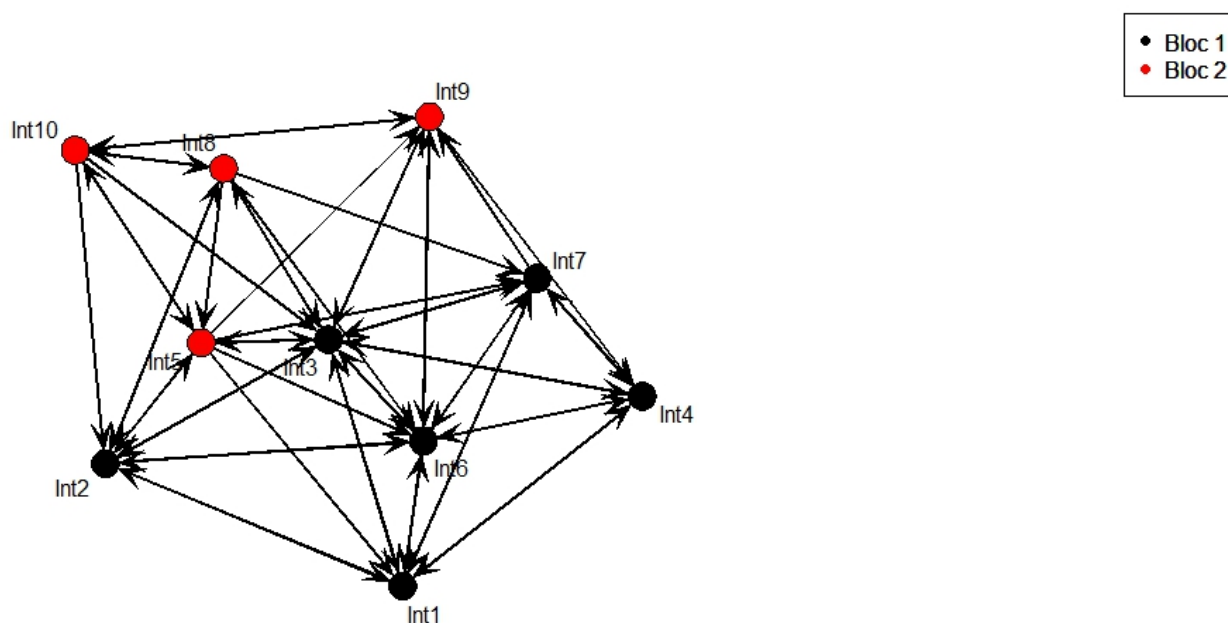


Figure III.32 Block-modelling du réseau de coopération interne à l'équipe informelle *Diversité Groupe* (2011→) avec 2 Blocks, réalisé sous R

La comparaison des principales mesures statistiques des réseaux de coopération et de conseil a permis de relever un quintuple phénomène de :

- renforcement de la centralité des acteurs-médiateurs, et notamment d'[Int3] désormais nommé à « la fonction de responsable du management de la diversité au sein de la DRSE» (Int1) et, à ce titre, « chargé de coordonner les relations avec la DDEC, la DRHRS et d'animer le Comité D.D.R R.S.E./Diversité » (Int4). Acteur-pont au sein de l'*équipe informelle Diversité Groupe* mais aussi acteur-relieur entre *promoteurs* de la politique, Int3 allait devenir un acteur particulièrement central, du fait de l'alliage d'une forte popularité et d'une forte activité dans le réseau de coopération (comme dans celui de conseil, voir *infra*),
- affaissement (limité) de la densité interne, traduisant la déperdition d'un certain nombre de liens coopératifs du fait de la nouvelle répartition des fonctions entre les deux équipes: cela est notamment le cas des dossiers *achats responsables* qui allaient incomber, à partir de 2011, à la DRSE créant, de fait, une déperdition de liens coopératifs (« échange d'informations et de coups de main ») avec des membres de la DDEC,

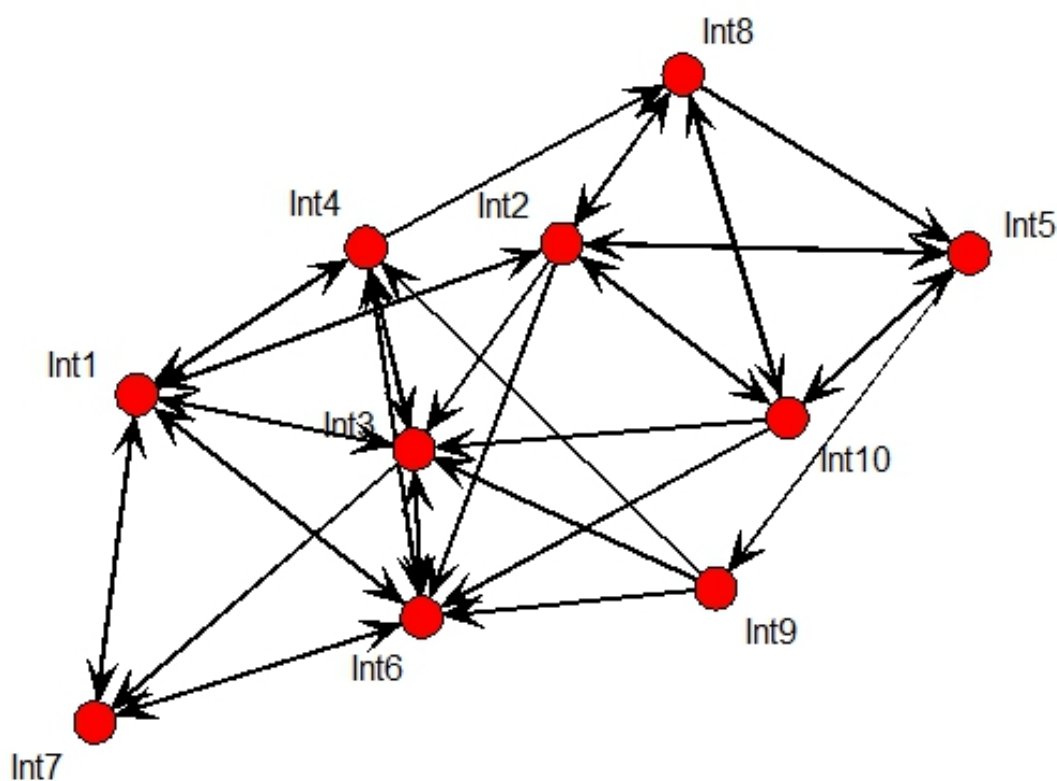


Figure III. 33 Représentation graphique du réseau de conseil interne à l'équipe *Diversité Groupe* (2011→) réalisée via le logiciel R.

- présence d'une plus forte densité au sein du réseau de coopération que dans le réseau de conseil : il s'agit d'un résultat conforme à la littérature (Lazega, 2007) qui prévoit une plus forte densité moyenne au sein des réseaux coopératifs qu'au sein de ceux consultatifs. Cela reflète la plus forte permanence des liens coopératifs entre des membres de la DRSE et de la DDEC : bien que ne partageant plus leurs dossiers au quotidien, ils allaient, en effet, continuer à interagir dans le cadre de leur champ (et périmètre) d'activité. Ainsi étaient-ils fonctionnellement amenés à coopérer mais sollicitaient-ils préférentiellement leurs collègues directs pour des conseils ciblés sur leur activité. La permanence de liens coopératifs entre les deux équipes donne à voir le déploiement progressif, mais encore incertain en 2012, d'un processus de transfert de dossiers RH de la DRSE au profit de la DDEC C'est notamment le cas de la question du handicap qui allait être progressivement transférée à la DDEC, sans que l'ensemble des compétences développées n'aient pu être capitalisées organisationnellement,
- permanence d'une forte réciprocité au sein des réseaux coopératifs et consultatifs et d'une transitivité assez forte. Indicateur de forte cohésion organisationnelle, la tendance à la clôture des triades était particulièrement marquée au sein du réseau coopératif (triades de type 300 – « *systèmes d'échanges généralisés* », Lévi-Strauss, C. (1967) ; triades de type 201 - relations réciproques entre A et B et B et C, triades de type 102 – relations réciproques entre A et B -). Elle l'était moins marquée au sein du réseau consultatif, ce qui reflète une plus forte hiérarchisation des liens,
- présence d'une multiplexité des relations coopératives et consultatives propres à l'équipe *informelle Diversité Groupe* supérieure à celle constatée au sein de la DPDH, ce qui dévoile la solidification du système d'échange social (37 relations positives multiplexes sur 51 relations positives coopératives et 40 relations positives consultatives).

La réalisation d'un *block-modelling* du réseau de conseil interne à l'équipe *informelle Diversité Groupe* a offert un bel exemple de polarisation des liens consultatifs selon l'appartenance à la D.D.E.C. ou à la DRSE. La bipartition du réseau consultatif à partir du principe de l'équivalence structurale énoncé par White et *al.* (1976) reflétait ainsi un phénomène de ciblage instrumental des relations de conseil selon les thématiques abordées (on demande conseil afin de tirer profit de l'expertise de collègues dans un domaine donné).

Si la logique du statut joue sur la popularité des acteurs et leur activité relationnelle (les moins richement dotés en ressources étant plus actifs dans le réseau mais moins populaires –position de demandeurs de conseil-), les relations consultatives semblaient obéir d'abord à une forme de rationalité sociale privilégiant l'expertise thématique à la seule logique du statut.

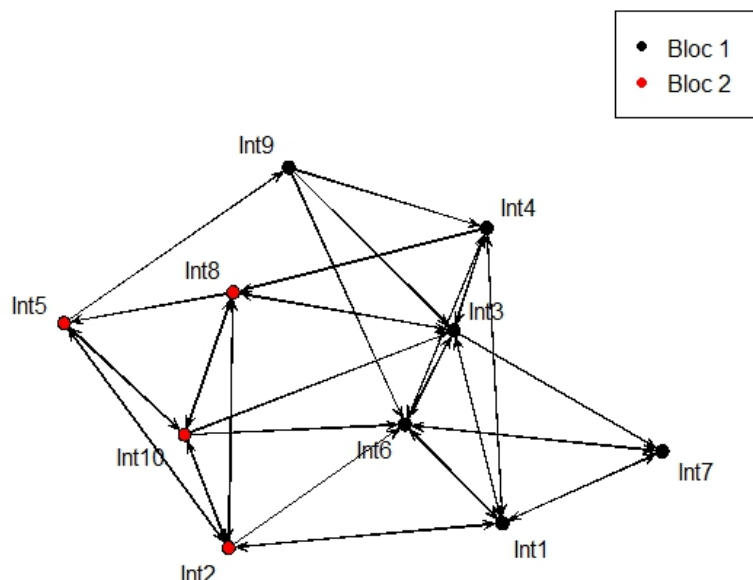


Figure III.34 Block-modelling du réseau de conseil interne à l'équipe Diversité Groupe (2011→)

avec 2 Blocks, réalisé sous R

Reposant sur un système informel d'échange social, *l'équipe Diversité Groupe* allait, en outre, ménager une part d'autonomie aux *experts*. Elle allait s'appuyer sur une forme de *protocollégialité non-professionnelle bottom-up* pour élaborer une *offre systémique en matière de diversité*, se déclinant autour de plusieurs axes stratégiques. Dans ce cadre, il ne s'agissait pas pour les pairs-experts de *l'équipe informelle Diversité Groupe* (la Directrice y compris) d'acquiescer le monopole du traitement des initiatives *diversité* mais bien le monopole de leur *systématisation discursive, processuelle et téléologique*. Ainsi la production d'une *offre systémique* en matière de diversité allait-elle être l'aboutissement d'un triple processus de :

- 1) rationalisation discursive d'initiatives *diversité* éparpillées sur tous les métiers et territoires du Groupe (*dire la diversité*),
- 2) clarification méthodologique et procédurale des programmes *pro-égalité des chances* (*agir pour la diversité*),
- 3) élaboration d'une *téléologie de la diversité* (la *diversité* comme finalité).

Or, satisfaire à la triple vocation de *dire*, *agir pour* et d'*expliquer* la diversité nécessitait de la sédimentation d'un patrimoine collectif de connaissances (théoriques, informationnelles et empiriques), de compétences (techniques) et de savoir-faire (relationnels) indispensables à l'accompagnement technique et à la mise en cohérence d'une myriade d'initiatives décentralisées. Il s'agissait *de facto* d'établir, par le dialogue, un paradigme axiologique et normatif partagé.

La proto-collégialité *bottom-up* interne ne constituait, certes, qu'une forme dégradée et inaccomplie du phénomène collégial tel qu'il a été analysé par Lazega (1992, 1993, 1999, 2001), et cela ne fusse que par l'encastrement bureaucratique de l'équipe *Diversité Groupe* dans la bureaucratie postale. Elle ne permettait pas moins une hiérarchisation négociée de la poly-normativité émanant de la multiplicité des initiatives de terrain grâce à une forte cohésion interne. Elle favorisait ainsi le développement de « discours systématiques et rationnels » englobant, dans une perspective systémique, le diagnostic, l'élaboration de propositions et la définition d'une stratégie d'action. Ainsi l'équipe *diversité Groupe* permettait-elle une rationalisation et une systématisation, tout autant discursives que procédurales, des initiatives *diversité* du Groupe.

Inscrivant la myriade des actions locales ou sectorielles dans une forme de « *projectualité* » de moyen-long terme, la *proto-collégialité bottom-up* allait favoriser une imputation rétrospective de finalité à la panoplie d'initiatives émergeant au sein de La Poste en matière d'égalité des chances et de non-discrimination. Aussi allait-elle remplir simultanément une fonction ordonnatrice (collecte et traitement de l'information, capitalisation et diffusion de la connaissance, recensement des enjeux et des exigences des acteurs et groupements d'acteurs), managériale (pilotage, coordination ou soutien aux initiatives pro-diversité) et régulatrice (systématisation discursive rétrospective, élaboration normative, standardisation procédurale).

Là où une poly-normativité non-hiérarchisée portait en elle le risque d'une cacophonie des discours et d'un éclatement des pratiques, la collégialité *bottom-up*, s'appuyant sur un système d'échange entre *experts diversité*, allait être créatrice de consensus et productrice de normes partagées par la *profession*. Ainsi, si « *polynormativité rime autant avec créativité régulatoire qu'avec incohérence normative* » (Lazega, 2011 : 139), l'analyse néo-structurale suggère que « *ce sont souvent des acteurs multipositionnés mais improbables occupant des formes hétérogènes et non congruentes de statut social qui sont les plus influents dans cette définition des règles prioritaires lorsqu'ils peuvent associer à leur pouvoir (contrôle de ressources, expertise technique, temps, droit, etc.) une forme de légitimité –une capacité de parler de manière considérée comme crédible au nom du collectif* » (Lazega, 2011 : 139).

L'activité régulatrice apparaît ainsi comme le fruit de processus complexes de négociation, de stabilisation et d'institution de règles communes, sorte de compromis normatifs à la validité précaire et à l'efficacité relative. Ainsi, s'intéresser au processus d'hiérarchisation de la poly-normativité implique d'investiguer une activité régulatrice encadrée :

- dans une relation hiérarchique de type centre-périphérie (liant les directions du Groupe et celles des métiers, les directions nationales et régionales des métiers, les DRH des métiers et les filières RH sur le terrain...)

- et dans une forme hybride de rattachement fonctionnel entre des entités *ad hoc* de niveau Groupe et leurs interlocuteurs dans les métiers (relations entre la DRSE et les D.D.R. chargés du développement RH, la DDEC et les *responsables diversité* des métiers, la DRSE et les référents *métiers* en matière d'achats responsables, de communication responsable...).

L'ensemble de ces observations conforte notre intuition (QR17) selon laquelle la seconde étape de la régulation a coïncidé chez La Poste avec une « phase d'institutionnalisation » par laquelle la direction générale a cherché à prendre la main sur la démarche *diversité*. La bipartition de la DPDH visait à la fois l'institutionnalisation de la politique et la *fonctionnalisation* du rôle de responsable *diversité*. La persistance de réseaux coopératifs et consultatifs denses au sein de l'*équipe informelle diversité Groupe* témoignant ici de la construction d'une *proto-collégialité non professionnelle* de type *bottom-up*.

Bien qu'enracinée dans un contexte non-professionnel et encadrée dans l'architecture bureaucratique de La Poste, la « poche de collégialité » que constituait l'*équipe Diversité Groupe* reposait sur un système d'échange social où circulaient des ressources diverses en nature et quantité au travers de relations souvent réciproques et multiplexes (en témoignent la forte réciprocité des liens au sein des réseaux consultatifs et coopératifs et la coïncidence d'une part significative des relations coopératives et consultatives).

S'appuyant sur un tissu de relations assez denses (0.567 pour le réseau coopératif et 0.611 pour le *counseling network*), ce système d'échange social tend à se rapprocher du modèle du « *système d'échange social généralisé* » (Lévi-Strauss, 1967), du fait d'une tendance constatée à la clôture des triades (transitivité du réseau de coopération : 0.673 ; transitivité du réseau consultatif : 0.667) et de la présence de nombreuses triades de type 300 prenant la forme pure du « *système d'échange social généralisé* » et de triades de type 201 - relations réciproques entre A et B et B et C -. La tendance est néanmoins moins marquée au sein du réseau consultatif qu'au sein du réseau coopératif.

Révélee par le tissu relationnel interne à l'*équipe Diversité Groupe*, l'existence d'une « poche de collégialité » de nature *bottom-up* s'accompagnait d'une autorité hiérarchique doublement légitimée hiérarchiquement et collégialement.

La régulation sociale interne à l'*équipe informelle Diversité Groupe* garantissait aux *experts* une part d'autonomie tout en assurant, dans la relation aux métiers et aux territoires, la production d'une *offre systémique* en matière de diversité.

Elle contribuait, de plus, à forger une unité de la politique *diversité* par la création d'un référentiel perspectif et langagier commun. Cette démarche allait être facilitée par la proximité statutaire relative entre *missionnaires* et leur forte interconnaissance (présence de relations réciproques, multiplexes et parfois personnalisées). Le phénomène collégial *bottom-up* allait s'avérer un antidote aux tensions centrifuges affectant *l'équipe Diversité Groupe*. Et ce, car il allait contenir le processus d'autonomisation des experts *diversité Groupe*, réduire l'hétéronomie normative en accompagnant une priorisation collégiale de la polynormativité (induite par la multiplication des référentiels et des pratiques) et, *in fine*, contribuer à renforcer la discipline sociale interne à *l'équipe informelle*. En retour, l'intensité et la fréquence des relations coopératives et consultatives au sein de *l'équipe informelle Diversité Groupe* allaient contribuer à la sédimentation du patrimoine de savoir et savoir-faire mobilisable dans la pratique du métier.

« C'est grâce à des échanges fréquents et riches entre nous qu'on parvient à définir une ligne de conduite, un process clair et viable et une démarche lisible et cohérence dans l'ensemble des territoires ».

(Int2, 40-50 ans, 10 ans d'ancienneté à La Post, cadre stratégique, ex-DPDH, D.D.E.C.)

La densité relative des réseaux coopératifs et consultatifs internes à *l'équipe informelle* tend à confirmer l'articulation entre le processus d'*apprentissage fonctionnel* - dont elles se plaçaient au fondement (confortant, pour part, notre QR24)- et la dynamique régulatoire à l'œuvre dans la « phase d'institutionnalisation ».

Or, conscientes que, non seulement les habitudes de travail mais aussi les convergences thématiques, les sollicitations des autres parties prenantes (internes mais aussi externes) et les ambiguïtés dans la répartition de certains dossiers (notamment en lien avec la question du handicap) allaient maintenir l'interdépendance fonctionnelle entre *cadres diversité* de la DDEC et de la DRSE, les Directrices des deux unités allaient accepter, et même soutenir, la permanence de relations privilégiées entre les *missionnaires*, quel que soit leur rattachement :

« Dans la démarche de pilotage du changement qui est la nôtre, développer des échanges réguliers et fréquents est une nécessité stratégique [...] et un enjeu de performance ».

(Int1, 50-60 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre dirigeant, ex-DPDH, DRSE., ex-directrice de directions-soutiens au niveau Groupe et dans les métiers ainsi que de directions régionales)

« Je [Int2] cherche à favoriser les échanges avec mes anciens collègues de la DPDH., car même si on n'est plus tout à fait sur les mêmes sujets, on a encore un certain nombre de sujets en commun ».

(Int2, 40-50 ans, 10 ans d'ancienneté à La Post, cadre stratégique, ex-DPDH, DDEC)

Ces échanges alliaient à la fois des rencontres en face-à-face, des interactions électroniques et téléphoniques, bien que la bipartition organisationnelle de la DPDH (et ses implications pratiques en termes de réallocation des espaces et de transhumance des collaborateurs de bureaux communs à des bureaux positionnés à des étages différents) ait accru l'intermédiation technique des échanges (montée en puissance des échanges électroniques et téléphonique, baisse des interactions en face-à-face et, surtout, des conversations informelles) :

« Désormais, on se parle moins en physique et on échange plus par email et téléphone »

(Int3, 55-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE).

Les échanges internes à l'*équipe Diversité Groupe* demeuraient d'autant plus intenses que la répartition des fonctions entre la DRSE et la DDEC allait demeurer floue tout au long des années 2011 et 2012 (la DRSE ayant continué à piloter des initiatives RH ou la gestion du passage du régime contributif de La Poste du FIPHFP à l'AGEFIPH). Or, selon la littérature (voir Lazega, 2007), l'appartenance à une niche aménage un accès facilité aux ressources stratégiques, justifiant la soumission des individus à des contraintes supplémentaires (notamment à une pression sociale accrue de la part du groupe sur l'individu). Dans ce cadre, le renforcement de l'identité de la « communauté des *missionnaires* » aurait participé à satisfaire les intérêts individuels (suspension de la compétition interne au sein d'une *niche sociale*) et collectifs (renforcement de la cohésion interne). Ce qui serait source d'une fraternité de métier qui serait source d'identité collective et engendrerait un sentiment d'appartenance à une communauté de pratique.

La sédimentation d'un *capital social organisationnel* au sein l'*équipe informelle* allait être favorisée par le partage de valeurs et d'objectifs entre *missionnaires*, l'implication renforcée des experts en vue de les atteindre et l'existence d'une relation de confiance entre eux. Elle aurait ainsi permis « *l'échange de connaissances propice à la construction du capital intellectuel de l'entreprise. En véhiculant des normes et des liens de réciprocité, le réseau social amène les individus à se conformer aux attentes et objectifs collectifs, ce qui permet de réduire les dispositifs d'incitation et de contrôle générateurs de coûts d'agence. Dans cette perspective, le capital social est considéré comme un bien collectif, sa présence dans une organisation permet de réduire les coûts de coopération en délimitant les actions légitimes* » (Baret et al., 2006: 96).

Les réseaux coopératifs et consultatifs liant les experts *diversité* allaient alimenter un système d'échange social généralisé et multiplexe. Celui-ci allait devenir la pierre angulaire et clef-de-voute d'une action collective entre pairs. Or, dans une perspective colemanienne (Coleman, 1990), les réseaux sociaux peuvent être analysés comme des modes de coordination alternatifs, et en l'occurrence, complémentaires, à la hiérarchie et au contrat.

Ce qui allait contribuer à l'esquisse d'une nouvelle discipline sociale (contrôle social latéral), encore largement embryonnaire à la fin de notre enquête. Cette discipline sociale ne saurait, en outre, être aboutie car, contrairement aux organisations authentiquement collégiales comme les cabinets d'avocats ou d'experts, l'*équipe* ne possède pas d'existence formelle et officielle et surtout ses membres demeurent insérés dans un champ des possibles balisé par une mémoire administrative. C'est pourquoi la discipline sociale collégiale tendait à se déployer, au cours de l'« étape d'institutionnalisation » conjointement à un mécanisme plus traditionnel de contrôle hiérarchique, et demeurait chez La Poste inobservable en tant que *forme pure*.

- c) Autonomie et contrôle social : vers une régulation conjointe hiérarchico-collégiale de la « communauté des *missionnaires* » (4-5) ?

L'action collective entre pairs-experts a favorisé la sédimentation d'une identité groupale triplement relationnelle :

- Oppositive par rapport au domaine administratif, perçu comme applicatif, routinier et standardisé, et cela dans un univers professionnel hautement bureaucratisé tendant à dénier aux acteurs une réelle liberté d'initiative ;
- Distinctive par rapport à des secteurs d'activité liminaires, tels la GRH, le management stratégique, la communication, le développement durable,
- Agrégative via la constitution d'une « communauté de *missionnaires de la diversité* ». En témoigne la forte réciprocité des relations liant les experts, soient-elles coopératives (0.889) et consultatives (0.756).

Sous-tendant l'existence d'un système d'échange social à tendance multiplexe où circulaient des ressources diverses en nature et quantité, le tissu relationnel interne à l'*équipe informelle Diversité Groupe* dessinait une forme collégiale de nature *bottom-up*, où l'autorité hiérarchique n'était légitimée que par un processus social de consécration collective.

Ainsi, d'après Int27, la Directrice de la DRSE assumait, tout au long de l'« étape d'institutionnalisation », un leadership en matière de diversité et RSE. De même, affirme Int3:

« [Int1] assume un réel leadership sur ces enjeux de diversité et de R.S.E. [...] depuis la dissolution - anticipée à sa demande- de la DPDH [fin 2010], elle est moins présente sur les domaines RH qui sont désormais du ressort de la DRHRS [...] mais son leadership n'en a pas vraiment ressenti [...] Elle est toujours une référence et un leader naturel de la thématique diversité ».

(Int3, 55-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE)

Or, comme le souligne Lazega (1999, 2001), le phénomène collégial s'oppose au modèle bureaucratique traditionnel s'appuyant sur un processus de rationalisation, parcellisation et standardisation des tâches ; il consacre les experts dans leur expertise et leur garantit une part d'autonomie. Loin d'aboutir à l'éclatement, la segmentation des domaines d'activité des pairs-experts et leur spécialisation sectorielle servent de soubassement à des dynamiques interactionnelles fondées sur le principe de la différenciation sociale, de la recherche de complémentarités et la mise en relief d'interdépendances fonctionnelles multiples. Dans ce cadre, il est possible d'appréhender une « poche de collégialité » encadrée dans une architecture bureaucratique comme le révélateur d'une forme organisationnelle hybride où coexiste une affirmation primaire de co-statutarité (pairs-experts) et un principe de différenciation fonctionnelle (spécialisation, segmentation, autonomisation des pratiques des experts). Liés par des relations à tendance complémentaire (au sens de Dameron, 2002, 2004), les pairs entretiennent, au sein des structures collégiales, des relations ambiguës à la fois instrumentales et durables, intéressées et personnalisées (voir Lazega, 2001). Ils conjuguent individualisation et adhérence organisationnelle forte à l'égard de leur structure professionnelle, tendance à l'autonomisation et interdépendance fonctionnelle. Il en est encore plus le cas au sein d'organisations bureau-collégiales portant en elles une synthèse inaccomplie de bureaucratie et de collégialité.

Ainsi, correspondant à un mouvement d'individualisation tout en échappant aux tendances grâce à une discipline sociale collégiale, la spécialisation (technique, thématique et sectorielle) des experts *diversité Groupe* tendait à alimenter une démarche coopérative à tendance complémentaire (au sens de Dameron, 2002, 2004). L'hétérogénéité (relative) des expériences, des compétences et des profils des *missionnaires de la diversité* était source de complémentarités et d'interdépendances fonctionnelles multiples. Dans ce cadre, l'émergence d'un *leadership collégial* redoublant (sans coïncider parfaitement avec) le *leadership hiérarchique* se configurait, dans ce cadre, comme une trace de l'existence, effective et opérative bien qu'officieuse, de l'*équipe informelle Diversité Groupe*.

La sédimentation d'un tissu social para-collégial donnait à voir la persistance, malgré les redécoupages organisationnels, d'une entité *diversité Groupe*, placée sous l'autorité hiérarchique mais aussi para-collégiale des Directrices de la DRSE et de la DDEC. Dans ce cadre, les données relationnelles et qualitatives recueillies révèlent l'existence d'une entente sociale (implicite et informelle) liant les *missionnaires* entre eux ainsi d'un pacte socio-organisationnel reliant les *missionnaires* à leur entreprise. Ces derniers paraissaient reposer sur un double engagement : acceptation d'une autonomisation relative des experts en « échange » d'une forte responsabilisation de leur part.

Ainsi, les experts *diversité* Groupe participaient, aux côtés de la hiérarchie, à la définition des critères d'évaluation de leur propre travail. La transversalité, l'hétérogénéité relative et la poly-technicité de leurs missions leur garantissaient tout à la fois un pouvoir vis-à-vis de leur hiérarchie (de par leur faible substituabilité dans leurs fonctions) et une sorte de « liberté d'auto-évaluation ». Comme nous l'avons anticipé en étudiant les activités des *missionnaires* du temps de la DPDH, leur mission reposait, au cours de l'« étape d'institutionnalisation », sur une collection d'interactions sociales, plus ou moins régulières et profondes, avec les principales parties prenantes de la politique. Englobant des activités de façonnement discursif, de « réélaboration » et d'« enrichissement » normatifs et programmatiques, les activités des experts *diversité* englobaient aussi des « pratiques encadrées » (élaboration et mise en œuvre d'initiatives de prévention des discriminations et promotion de l'égalité) ainsi que, bien entendu, des « pratiques encadrées » (dans les actions de recrutement/management internes – pu pilotées – par la DDEC et la DRSE). La mission d'expert *diversité* alliait ainsi des tâches :

- communicationnelles (organisation et participation à des réunions d'équipes physiques, vidéo-conférences et conférences téléphoniques, meetings professionnels et colloques académiques ; échanges numériques, élaboration de documentation *diversité* et animation de sites),
- représentatives (intervention dans des réunions et des colloques institutionnels, professionnels et universitaires, préparation d'échange avec les journalistes, réponses à des médias...),
- formatives (conception et pilotage de formations au siège, dans les directions de métiers et sur les territoires),
- organisationnelles (missions de pilotage et émission des ordres de mission, suivi du projet et suivi des tableaux de bord pilotage et gestion directe de projet *diversité* au niveau du siège et, parfois, au niveau Groupe ou d'initiatives d'ampleur nationale, ce qui nécessitait des déplacements réguliers en province et des interactions virtuelles à distance)
- et conceptuelles (élaboration de grilles et guides du recrutement/management *responsable*, de guides pratiques *achats responsables* ou *communication responsable*, de livres de sensibilisation « pédagogico-ludique » à la non-discrimination ou d'éveil des managers au traitement du fait religieux en entreprise, de grilles d'évaluation dans une démarche de qualité).

La proto-collégialité dans laquelle évoluaient les *missionnaires de la diversité* est révélée par l'existence d'une démarche participative (non-bureaucratique) d'évaluation de leur performance.

Loin de s'extraire du processus d'échange social liant les experts entre eux, la Directrice de la DRSE et, dans son sillon, la Directrice de la DDEC ont développé une forme originale de *leadership* participatif, fondé sur la stimulation des dynamiques de groupe et la pratique de la collégialité (assemblées générales, séminaires, comités de direction...). Ainsi, au lieu de contrer le déploiement d'une collégialité *bottom-up* au sein de l'*équipe informelle Diversité Groupe*, elles ont contribué à solidifier les démarches coopératives et consultatives entre leurs équipes, tout en cherchant, dans un souci de lisibilité de l'action de l'entreprise, à favoriser une répartition claire des dossiers entre les deux entités. Cela s'est appuyé sur des stratégies de mises à disposition ciblée, pour leurs collaborateurs respectifs, de leur patrimoine relationnel. Ce qui donne à voir l'importance de la « *relationnalité* » et, dans ce cadre, de processus d'emprunt de capital social (au sens de Burt, 1995 ; voir Bruna, 2013d) dans l'exercice des fonctions de leader *diversité* (voir, à ce propos, Tatli & Özbilgin, 2009).

Le poids du redécoupage bureaucratique de fonctions se donnait à voir néanmoins dans la non-sollicitation directe par les collaborateurs d'une entité de la Directrice de l'autre entité. Si la dynamique consultative au sein de l'*équipe informelle Diversité Groupe* apparaissait relativement trans-hiérarchique (principe de co-statutariété), il ne demeurerait pas moins que la logique du statut, et plus exactement du grade hiérarchique, jouait au niveau de la sollicitation de conseil ou d'aide pour l'extérieur (Blau, 1964).

Dans un jeu para-collégial où la position tenait au statut (légitimité statutaire) autant qu'à l'expertise (légitimité d'expertise), la Directrice de la DRSE apparaissait, au sein de l'*équipe informelle Diversité Groupe*, comme auparavant au sein de la DPDH, comme une *experte transversale*, dotée d'une forme de *compétence générale* s'étendant sur tout le chantier *diversité* de La Poste. De même, Int2 se voyait reconnaître par le collectif une forme d'*expertise transversale*, circonscrite au domaine « RH et management de la diversité ».

Se plaçant au cœur même des processus coopératifs et consultatifs internes à l'*équipe informelle*, la Directrice de la DRSE a progressivement redoublé son autorité hiérarchique d'un prestige personnel, attenant à sa centralité au sein du système d'échange social. C'est pourquoi, par-delà sa légitimité plurielle et son caractère d'oligopoliste poly-statutaire (qu'elle partageait avec Int2 ainsi qu'avec les « connecteurs relationnels » qu'étaient Int3 et Int5), la Directrice de la DRSE constituait un acteur multi-statutaire et multi-positionné cumulant des formes hétérogènes et non congruentes de statut (Lazega, 2011: 139).

Actrice du changement (au sens de Tatli & Özbilgin, 2009), elle allait acquérir, tout au long du processus d'institutionnalisation, une légitimité para-collégiale de *leader diversité*, sise sur une reconnaissance collective de son *expertise transversale* et une implication personnelle dans la stimulation et la conduite de la démarche *diversité* :

« [La Directrice] *n'hésite pas à s'impliquer personnellement dans les dossiers, à piloter des dossiers, à jouer pleinement un rôle de leader* ».

(Int3, 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE).

« [La Directrice] *est force de proposition, elle a presque le monopole de l'initiative [...] Puis, quand il faut y aller, elle ne se dérobe pas à ses responsabilités. [...] Elle assume en première personne et soutient toujours son équipe* ».

(Int6, 40-50 ans, +20 ans d'ancienneté, cadre stratégique, ex-DPDH, DRSE).

« *Quand je fais appel à elle pour avoir du soutien et pour qu'elle intervienne auprès de ses homologues en soutien de mes projets, notamment sur le Train, elle assume et va au charbon pour ses subordonnés* ».

(Int7, 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre supérieur, ex-DPDH, DRSE).

Le leadership hiérarchico-collégial de la Directrice de la DRSE a reposé sur l'alliage de plusieurs formes hétérogènes et non-congruentes de statut (au sens de Lazega, 2011a) : le statut du dirigeant et le statut de l'experte transversale. La poly-statutariété de la Directrice s'avérait gage de son pouvoir (statutaire et organisationnel). Dans ce cadre, semblait s'esquisser un ensemble de « faux sacrifices » ou de « sacrifices relatifs » (Lazega, 2001, Chap.8) prenant la forme d'un partage de visibilité organisationnelle au profit de ses collaborateurs directs ainsi que des experts *diversité* de la DDEC. De même, la mobilisation d'une démarche participation de prise de décision pourrait être appréhendée comme un « sacrifice partiel » des « droits » rattachés à la position de dirigeant, tout comme la mise en partage du capital relationnel de la Directrice pourrait être analysé comme une « renonciation » à l'égard d'un exercice centralisé (et personnalisé) du pouvoir.

Or, par ces « sacrifices relatifs » (renoncement partiel aux « bénéfices » de l'autorité hiérarchique, partage du pouvoir statutaire et de la maîtrise des sources d'incertitude par la mise en partage ciblée du patrimoine relationnel professionnel de la Directrice), semblait se jouer une « cession partielle » du statut du chef hiérarchique au profit d'un renforcement du statut du *leader collégial*. D'où l'idée de « faux sacrifices », le renoncement à la jouissance de ressources rattachées à une certaine forme statutaire s'accompagnant d'un renforcement du positionnement socio-organisationnel de la Directrice. Ce qui tendait à consolider une forme hybride d'autorité hiérarchico-collégiale.

Le renforcement du positionnement hiérarchico-collégial de la Directrice de la DRSE s'est notamment appuyé sur une stratégie de mise à disposition ciblée (et stratégique) de son patrimoine relationnel, au profit de ses plus proches collaborateurs. Ce qui a favorisé, en retour, le développement d'une collégialité *bottom-up* destinée à renforcer l'identité et la cohésion de l'équipe informelle *Diversité Groupe*. Or, l'expérimentation d'un pilotage centralisé de la politique de diversité cherchait à garantir une appréhension globale et un traitement coordonné de la pluralité de demandes (et d'offres) émanant de la base.

d) Vers un *capital social organisationnel* ?

La complexité de la problématique, la difficulté de circonscrire *ex ante* le champ d'action et de déterminer des tâches routinières et standardisées et, in fine, le caractère *missionnaire* même de la fonction de responsable/manager/expert *diversité* ont fait d'elle une activité à la fois poly-dimensionnelle, non-bureaucratique et éminemment relationnelle (Tatli & Özbilgin, 2009). Si comme le soulignent ces Auteurs (Tatli & Özbilgin, 2009), le changement organisationnel induit par une politique de diversité dépend de ses *leaders*, les experts *diversité* de La Poste se sont avérés des porteurs de projets les dépassant d'un point de vue des compétences et ressources globales mobilisées, de leurs frontières - géographiques, sectorielles et hiérarchiques- et de leurs implications politiques. C'est pourquoi ils ont eu recours à une poly-socialisation qui les a placés à la jonction de sous-systèmes relationnels relativement disjoints et a contribué à les doter d'un pouvoir organisationnel vis-à-vis de la hiérarchie formelle de La Poste.

Ainsi, comme le relève l'étude qualitative des entretiens réalisés ainsi qu'un traitement qualitatif de données relationnelles recueillies dans le cadre des questionnaires socio-grammatiques, les réseaux professionnels des experts *diversité* étaient élargis, peu denses et riches en trous structuraux.

Ces derniers portaient la marque d'un long processus de socialisation professionnelle au sein de La Poste, souvent dans des positions prestigieuses de pilotage de projets ou de management d'équipe. De telles configurations relationnelles reflétaient, par ailleurs, les aléas de carrières souvent riches mais peu conventionnelles, les ayant conduits à constituer un bagage de contacts intra-organisationnels très diversifié. La richesse du patrimoine relationnel professionnel des experts *diversité* les plus expérimentés est reproductible, pour part, aux fonctions antécédentes (opérationnelles et fonctionnelles) exercées, au siège et en région, au sein du Groupe et au sein des autorités de tutelle (Ministère des PTT). Dotés d'un haut niveau de formation initiale (souvent complétée au cours de la carrière), ils possédaient un bagage d'expérience de management et d'encadrement acquis le plus souvent au sein même de l'entreprise.

Si la plupart des membres de l'équipe avaient entretenu des relations professionnelles (ou d'interconnaissance professionnelle) antérieurement à leur rattachement à la DPDH ou, plus tard, à leur appartenance fonctionnelle à l'équipe *informelle Diversité Groupe*, la plupart avaient appartenu au CEMAS, centre régional du management créé de manière expérimentale à la fin des années 1990 dont la direction avait été confiée à la Direction. Dans ce cadre, ils avaient développé des expériences innovantes, les ayant positionnés à la « marge » (mais non pas dans la marginalité) de leur organisation. Cette expérience du décentrement allait alimenter une sorte de distanciation cognitive à l'égard du patrimoine de croyances, normes et pratiques organisationnelles qui allait à s'avérer particulièrement précieuse dans l'exercice de de leurs fonctions d'experts *diversité*.

Les configurations relationnelles des experts *diversité* donnaient à voir l'intense activité relationnelle (Tatli & Özbilgin, 2009) engagée en vue de mener à bien leur mission. Indicateurs d'intégration professionnelle forte, elles donnaient à voir leur positionnement de connecteurs de sous-systèmes relationnels déconnectés dont ils se plaçaient au sommet. *Tertii gaudentes* au sens simmelien du terme, les experts *diversité* se configuraient comme des acteurs-ponts se plaçant à l'interface de systèmes relationnels différents : ils reliaient, en effet, des acteurs *diversité* locaux n'entretenant entre eux, le plus souvent, aucune relation d'interconnaissance, inter-reconnaissance et/ou d'interdépendance fonctionnelle. Ainsi possédaient-ils un accès privilégié à des ressources stratégiques en matière de diversité, *in primis* à une information riche, variée et non redondante, sorte de rente de son monopole (ou oligopole) relationnel. De par la diversité de leurs contacts, ils présentaient une probabilité supérieure d'être candidats à l'inclusion dans de nouvelles structures d'opportunités.

Créateurs et animateurs de réseaux personnels à vocation professionnelle, ils entretenaient, pour mener à bien leur mission, des liens réguliers et directs, soient-ils synchrones ou asynchrones, avec une myriade de coopérateurs dispersés sur l'ensemble du territoire et des métiers de La Poste (à commencer par les D.D.R. et les responsables *diversité*), voire même extérieurs au Groupe.

Or, comme nous l'avons souligné, lors de la « phase d'appropriation », l'*apprentissage missionnaire* de la politique s'est accompagné d'une *dissémination fonctionnelle*, ayant reposé sur l'établissement et la solidification progressive d'une myriade de relations interpersonnelles liant un *expert* et un D.D.R. ou un responsable *diversité métier*. La redondance des liens étant extrêmement faible, chaque expert possédait un capital relationnel indispensable à la conduite de l'action individuelle et collective, sort de pactole relationnel lui assurant du pouvoir vis-à-vis de sa hiérarchie et de son organisation.

C'est pourquoi parvenir à une dé-subjectivation des liens *expert-D.D.R.* et *expert-responsable diversité métier* constituait un enjeu stratégique. Il s'agissait là de dépersonnaliser, de fonctionnaliser et de pérenniser les dynamiques coopératives et consultatives liant les *experts* et ces référents fonctionnels sectoriels et/ou territoriaux en cours de désignation/officialisation.

Cela visait *in fine* à constituer un *capital social organisationnel* propre à l'*équipe informelle Diversité Groupe* (et non plus à ses membres) au travers d'un processus de transfert des patrimoines relationnels des collaborateurs. Il s'agissait, en outre, de contrer la tendance à l'autonomisation des *experts*, en limitant l'exploitation individualiste des bénéfices rattachés à la possession d'un réseau étendu et riche en trous structuraux. Et cela, non seulement pour délimiter l'autonomie des experts mais aussi pour renforcer le panier de ressources la disposition de l'*équipe*. De par leur *marginalité-sécante*, les experts *diversité* possédaient une forme de pouvoir à l'égard de leur hiérarchie : un pouvoir relationnel inscrit dans une non-substituabilité relative. Le développement d'une *proto-collégialité* de type *top-down* alliant les principaux *promoteurs* de la politique de diversité allait s'avérer un instrument de reconquête hiérarchique du tissu de relations coopératives et consultatives liant les experts et leurs interlocuteurs fonctionnels régionaux et sectoriels.

IV. Le phénomène collégial dans le portage d'une politique *diversité* : une esquisse de gouvernance globale au travers d'une *proto-collégialité top-down* rassemblant les principaux *promoteurs* ?

1) Une forme de collégialité *top-down* rassemblant les principaux *promoteurs* de la politique ou l'instrumentation de la collégialité

Marquant une intervention renforcée de la Direction Générale dans le portage de la politique de diversité de La Poste, la « phase d'institutionnalisation » a abouti à un renforcement de ses organes de pilotage ainsi qu'à la construction progressive d'un réseau informel (de coopération et de conseil) rassemblant l'ensemble des principaux *promoteurs* : les experts *diversité* de la DDEC et de la DRSE, le DRG référent, les D.D.R. concernés par les dossiers *diversité* et les responsables *diversité* des métiers.

Le processus d'institutionnalisation se voulait une réponse à l'inflation de programmes et référentiels *diversité*, souvent redondants, parfois concurrents, élaborés par la DRSE, la DDEC et les équipes *diversité* des métiers, à l'hétérogénéité des pratiques constatées sur le terrain ainsi à l'éparpillement des moyens alloués à la politique. Face au risque d'éclatement des initiatives territoriales, la perpétuation, malgré les redécoupages organisationnels, de l'équipe *Diversité Groupe* (bien que désormais informelle) a permis un confinement de l'inflation normative et des « conflits procéduraux » entre DRSE et DDEC. La définition collective et collégiale des principaux programmes et *process diversité* conçus par le Siège ou, du moins une bonne circulation de l'information entre DDEC et DRSE, a permis, non seulement, d'éviter des conflits intestins mais aussi de consolider la cohérences des démarches entreprises au niveau du siège du Groupe. Cela a entraîné une homogénéisation méthodologique, si ce n'est praxistique (les pratiques étant spécifiques à chaque entité car relatives à des domaines d'action différents) entre DDEC et DRSE en matière d'initiatives *diversité*.

Face aux demandes de plus en plus hétérogènes émanant de la base, l'équipe *informelle Diversité Groupe* a joué, dès 2011, un rôle coordonnateur, d'autant plus facile à tenir qu'il bénéficiait du tissu de nse de relations coopératives et consultatives inhérent à la « poche collégiale » qu'elle constituait. Dans l'exercice de sa mission coordinatrice, l'équipe *informelle* allait s'appuyer sur les Comités de pilotage sectoriels (Comité D.D.R. « Diversité/R.S.E. », Comité « Diversité » Métiers) et thématiques (notamment le Comité Achats Responsables et le Comité Communication Responsable).

La « phase d'institutionnalisation » allait entraîner la sédimentation (et, pour part, la consolidation) d'un réseau informel de pilotage et coordination de la politique de diversité associant les principaux *promoteurs* de la politique. Comme le révèle notre enquête de terrain (qui, reposant sur une approche « boule-de-neige corrigée », a induit des entretiens réalisés (et non proposés) la liste des principaux *promoteurs* de la politique), ce réseau informel associait les principaux cadres *diversité* de la DRSE, les experts *diversité* de la DDEC, le D.R.G. référent, l'ensemble des D.D.R. chargés des dossiers de diversité, les responsables *diversité* des métiers, ainsi que la responsable *achats responsables* auprès de la Direction des Achats du Groupe. Une telle composition donnait à voir la prédominance des acteurs RH dans la composition (autre que dans la sociologie) des *promoteurs* de la politique, ce qui explique (ou, du moins, rentre en résonance avec) la tendance déjà constatée à la « réduction managériale » de la politique. Elle révélait, en parallèle, l'importance croissante, constatable dès 2010, de la thématique des achats responsables au sein du Groupe.

Se plaçant à la lisière du sociétal, de l'économique et de l'environnemental, la question des achats responsables touchait, chez La Poste, à la fois à la problématique de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap (achats auprès du secteur adapté / protégé, voir Chapitre IV de la Partie I), à la thématique du respect de l'environnement (dimension de développement durable) et à la politique-fournisseurs (diversité des fournisseurs, dans une double perspective de responsabilité sociale et environnementale et d'amélioration des conditions d'achat). Elle effleurait aussi la question du social puisque la responsable *achats responsables* œuvre, en lien avec la DRSE, à la sensibilisation des acheteurs en matière de diversité (formation systématique des acheteurs à la question de la diversité) et à la prise en compte du handicap (visites de sensibilisation et formations spécialisées organisées en 2012 auprès des ESAT).

La composition du réseau des 44 *promoteurs* de la politique révélait, néanmoins, la mainmise des aspects RH et managériaux sur les chantiers organisationnels multiples de la politique. L'absence de représentants de la fonction *communication* au sein du réseau (exception faite du responsable *communication responsable* de la DRSE) donnait à voir la persistance de résistances organisationnelles à l'égard d'une intégration effective de la préoccupation de la diversité, dans le discours officiel de l'entreprise. Et cela, alors même que la production des *reporting* RSE et la communication (y compris digitale) spécialisée *diversité* et RSE étaient le fruit d'une coopération intense entre les services *communication* du Groupe, l'antenne *communication responsable* de la DRSE et les équipes de la DDEC.

Comme le souligne Int4 :

« La prise en compte des volets RSE de la communication du Groupe, en dehors des Rapports annuels et des rapports de Développement Responsable, n'est pas une mince affaire. [...] Pourtant j'anime des réunions d'un Comité communication responsable avec des représentants des services communication du Groupe et des métiers, et des référents issus des cellules communications des principales directions [du Groupe] mais ce n'est pas évident d'acquiescer, malgré mon statut et mes fonctions précédentes, une prise en compte de ces enjeux. [...] Il faut sans cesse surveiller, rappeler à l'ordre, corriger [...] ».

(Int4, 50-60 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre stratégique, ex-DPDH, D.R.S.E., ex-directeur de directions support au siège).

L'absence de représentants des services *communication* dans le réseau des principaux porteurs de la politique traduisait ainsi un certain malaise (si ce n'est une certaine méfiance) à l'égard de l'intégration de la problématique de la diversité et de l'accessibilité universelle de la part des communicants du Groupe. Et cela, en dépit des efforts de la DDEC et de la DRSE, des engagements politiques de la Direction et des contraintes juridiques (en termes de web-accessibilité) pesant sur l'entreprise :

« Parmi mes activités principales, que j'exerce depuis la période de la DPDH, il a le pilote du dossier de l'accessibilité de nos outils de communication et de la centaine de nos sites web et de nos outils et visuels de communication RH pour les personnes non-voyantes. [...] La question de l'accessibilité touche aussi à la traduction des supports en langue braille, à la traduction de nos événements en langue des signes... ».

(Int9, 35-45 ans, 10 ans d'ancienneté à La Poste, cadre supérieur, ex-DPDH, DRSE).

Néanmoins, la participation fréquente de responsables *diversité* des métiers aux réunions du Comité D.D.R. « R.S.E./Diversité », soit comme observateurs, soit comme intervenants, l'imbrication du Comité D.D.R. avec le Comité « Diversité » Métiers animé par la DDEC (représentation en son sein du Comité D.D.R. du fait de la participation de deux D.D.R. référentes) ainsi que la structuration même des relations coopératives et consultatives allaient esquisser les frontières d'un réseau de *promoteurs* de la politique *diversité*. Ce dernier allait refléter la constitution d'une *proto-collégialité* de type *top-down* reliant les 44 principaux *promoteurs* de la politique.

Cette *proto-collégialité top-down* (non-professionnelle) allait reposer chez La Poste au travers de l'institutionnalisation d'un Comité *R.S.E./Diversité* :

« C'est surtout depuis 2011 qu'on se réunit régulièrement en physique, au moins deux fois par an, entre D.D.R. [sous la présidence de la directrice de la DRSE et du D.R.G. référent...] pour faire le point sur le plan d'action, les initiatives de l'année [déclinées semestriellement] à engager et celles déjà entamées, les projets à venir ».

(Int25, 50-65 ans, 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, DDR depuis 2008, ancienne directrice départementale).

Le Comité de pilotage « Diversité » animé par la Directrice de la DRSE associait l'ensemble des Directeurs Régionaux Groupe (ou leurs Délégués en charge, entre autres, de la R.H., de la Diversité et/ou de la RSE). Il veillait à assurer l'orientation stratégique, la coordination et la légitimation collective de la politique *Diversité* du Groupe à l'échelle des territoires. Il s'agissait là de mettre en cohérence les innombrables initiatives portées territorialement par La Poste ainsi que de contribuer à la sédimentation de savoir-faire en matière de diversité.

L'institutionnalisation de la politique *diversité* allait aboutir à une plus forte hiérarchisation des objectifs, au développement de référentiels, outils et méthodes de travail standardisés, au renforcement de l'exigence du *reporting* ainsi qu'à une tentative de dépersonnalisation des relations liant les experts *Diversité Groupe* et leurs interlocuteurs régionaux et sectoriels. Elle allait coïncider avec une montée en puissance du rôle coordonnateur des D.D.R. dans le pilotage et la coordination de la politique de diversité à l'échelle d'un territoire.

Parmi les principales initiatives promues par les D.D.R. figuraient la coordination territoriale des déclinaisons dans les métiers du plan *handicap*, la mise en place de campagnes de formation du management et de sensibilisation, l'organisation de Trophées *Handifférence* destinés à promouvoir le management responsable et la reconnaissance du handicap chez La Poste. En outre, les D.D.R. ont contribué au développement de partenariats ciblés avec les représentations régionales de clubs d'entreprises comme FACE, IMS Entreprendre pour la Cité, des organismes spécialisés sur la diversité (La Charte de la Diversité, l'A.F.M.D...), des établissements scolaires et professionnels et des Ecoles de la Deuxième Chance. Ils assumaient la représentation du Groupe dans des dispositifs municipaux, départementaux ou régionaux de promotion de l'égalité des chances (accessibilité bancaire pour les plus démunis, forums et rencontres de l'emploi, défis RH et concours interentreprises ou inter-universités autour du management responsable). Ils participaient à l'organisation d'événements de communication destinés à relayer, en externe mais aussi en interne, l'engagement volontariste du Groupe en faveur de la non-discrimination et de la diversité.

Les D.D.R. se faisaient aussi les promoteurs des programmes de féminisation de l'encadrement (repérage et accompagnement des potentiels féminins, coaching, tutorat...) dont la mise en œuvre relève, néanmoins, de la compétence exclusive des directions territoriales des métiers et de leurs DRH. Ils assumaient par contre un rôle pilote dans la promotion d'initiatives en faveur de l'intégration professionnelle des jeunes de zones défavorisées ainsi que de dispositifs d'accompagnement vers l'emploi pour des publics durablement exclus du marché de l'emploi.

Ils animaient des réseaux en cours de constitution de correspondants *handicap* :

« Etant de surcroît correspondant "handicap" pour notre DRG Lorraine, je suis en relations étroites et fréquentes avec la chef de projet de la DRHRS, et je coordonne les actions des référents handicap des métiers ».

(Int26, 50-60 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre supérieur, D.D.R. depuis 2008, ancien DRH et ancien directeur de Groupement postal).

In fine, les D.D.R. prenaient en charge la coordination des démarches *diversité* entreprises par le Groupe sur un territoire et font le relai entre les directions de métier et le siège (remontée et redescende d'informations, *reporting*...).

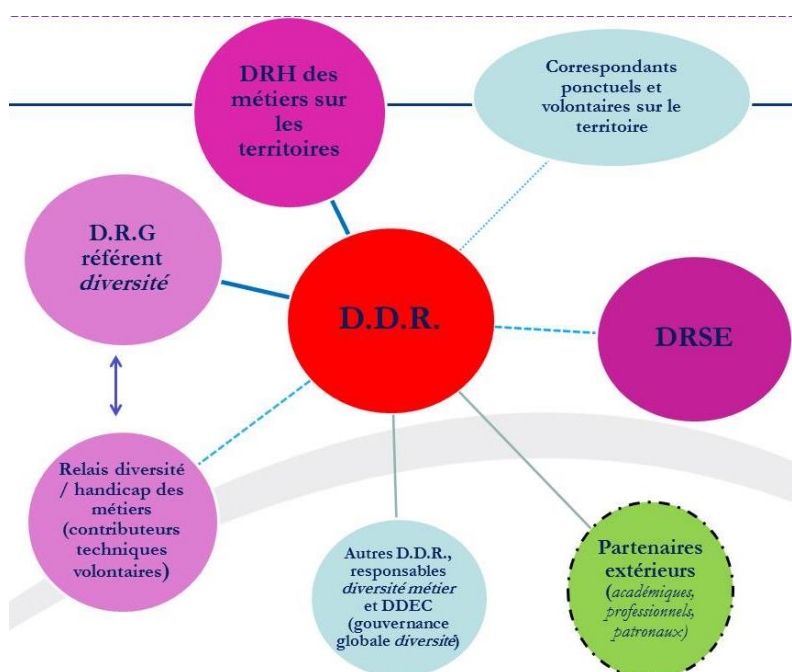


Figure II.35 : Principaux interlocuteurs des D.D.R.

(Sources : entretiens/questionnaires avec les D.D.R. et conversations avec un échantillon de *correspondants diversité-handicap* et/ou *correspondants égalité professionnelle* à l'échelle locales)

De par leurs fonctions de Délégués au développement RH, les D.D.R. chargés de la diversité contribuaient à la *réduction managériale* de la thématique de la diversité. Ainsi, la dimension *achats responsables*, pourtant structurante de la démarche du Groupe, était peu citée parmi les cœurs de cible des D.D.R.

Les entretiens révélaient une lecture assez restrictive de la thématique du handicap, privilégiant la dimension interne du recrutement et du management d'équipes diversifiées et l'aspect externe (mise en scène de l'exemplarité de La Poste) à tout un pan extra-RH de la politique : l'accessibilité des bureaux de poste et de la documentation physique et électronique. Ainsi les dimensions extra-managériales de la problématiques du handicap étaient-elles prises en charge essentiellement par le national.

Or, la *réduction managériale* de la politique *diversité*, dont on a souligné qu'elle était le propre du processus de transposition opérationnelle des engagements *diversité* du Groupe, reflétait la priorisation des objectifs de la politique (Cornet & Warland, 2008, a, b) réalisée par la DPDH d'abord, la DRSE et la DDEC ensuite. Elle tenait aussi au profil sociologique des experts *Diversité Groupe*, dont on a souligné qu'ils partageaient quasiment tous une forte expérience RH, mais aussi des D.D.R., dont la plupart affichaient une ancienneté significative dans la fonction RH de La Poste (bien qu'ils l'aient conjugué avec responsabilités opérationnelle de niveau supérieur au siège ou sur les territoires). L'attribution des missions *diversité* au D.D.R. chargés du développement RH confortait cette tendance à réduire (ou restreindre) la thématique *diversité* à sa seule dimension RH et managériale. Ainsi, la légitimation professionnelle des D.D.R. s'asseyait le plus souvent sur leur expérience managériale (direction opérationnelle) et leur connaissance du champ de la RH (fonctions de RRH et DRH) faisant d'eux « les pairs » de leurs interlocuteurs principaux : les RRH et les DRH des métiers présents dans leur région. Or, la légitimation des D.D.R. était particulièrement importante non seulement car leur fonction était organisationnellement fragile, mais aussi car elle s'inscrivait dans un flou hiérarchique (absence d'autorité hiérarchique des D.R.G. et des D.D.R. sur les directions opérationnelles et fonctionnelles des métiers en région, positionnement transversal trans-métier des Délégations régionales) :

« Le positionnement du DDR est fragile car il n'a pas d'autorité hiérarchique directe sur les DRH et la filière RH de son territoire et au même temps [ce positionnement est] très intéressant car il confère une certaine hauteur par rapport aux enjeux. Bien sûr, c'est un frein de ne pas avoir d'autorité hiérarchique légitime sur les métiers mais le savoir-faire relationnel est extrêmement important et permet de compenser en partie ce manque d'autorité directe ».

(Int17, 50-60 ans, + 25 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, DDR depuis 2011, ex DRH et RRH, et responsable d'établissements en région).

Ainsi, la mise en avant d'une expertise RH partagée, censée rassembler les D.D.R. et leurs collègues D.R.H. des métiers, contribuait au repositionnement des D.D.R. et à leur légitimation. Cela faisant, elle leur conférait un statut de « *unus inter pares* » leur permettant de jouer d'une homophilie (présupposée) de parcours et d'expérience, de mieux décoder les messages de leurs interlocuteurs et ré-encoder les prescriptions nationales ou régionales en matière de diversité dans leur grammaire langagière et dans leur référentiel d'objectifs :

« Il y a la posture qui est très importante, la crédibilité peut pallier à l'absence d'autorité hiérarchique mais c'est plus long. Il faut plus de temps et de persévérance. On arrive finalement à de belles choses ».

mais la posture est incontournable, indispensable. Cette posture d'écoute et de compétence professionnelle c'est vraiment le moteur.

Le fait que je sois une ancienne DRH, que je connaisse leur quotidien car il a été le mien pendant de longues années, ça me facilite énormément la vie. Ça facilite énormément la vie qu'ils me reconnaissent et que pour plusieurs d'entre eux qu'ils me connaissent d'avant ma prise de fonction comme DDR.

Parce qu'ils savent que je sais ce qu'ils vivent, que je l'ai vécu à mon tour et pour certains avec eux. Je viens sur certains acquis et je suis avec eux au milieu d'eux, pas au dessus ou à côté, je suis l'une des leurs, un pair parmi eux, je suis une RH qui parle leur langage et qui connaît les dossiers, qui maîtrise les dossiers thématiques RH. Tout cela aide à ce que je sois reconnue comme un pair. »

(Int17, 50-60 ans, + 25 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, DDR depuis 2011, ex DRH et RRH, et responsable d'établissements en région).

S'il accroissait leur efficacité relationnelle et facilitait la définition négociée d'objectifs partagés, l'ancrage managérial de la fonction de D.D.R. nuisait à une appréhension globale de la problématique diversité (accroissement des critères de diversité abordés, développement d'approches transversales et inter-sectorielles, mise en place d'une démarche de *mainstreaming*, voir Cornet, 2002). La consanguinité des D.D.R. avec la filière RH et le management supérieur constituait un atout à l'égard des DRH mais pouvait nuire au dialogue avec le management intermédiaire.

Or, l'une des fonctions des D.D.R. était d'aider les instances nationales à repérer, décrypter et résoudre les situations de conflit entre collègues et surtout entre collègues et encadrement présentant une connotation discriminatoire. En tant qu'aiguillon territoriaux de la politique *diversité*, les D.D.R. était censés jouer de leur positionnement transversal pour accroître leur indépendance, leur capacité d'incarnation du Groupe et de distanciation critique par rapport aux pratiques de ses membres.

Interlocuteurs territoriaux de la cellule de veille anti-discrimination mise en place depuis 2010 à l'issue de la labellisation *Diversité* de La Poste, les D.D.R. était tenus à la neutralité. D'où leur investissement dans des démarches paritaires destinées à « *relayer et faire connaître les accords signés et les démarches mises en œuvre* » (Int17) et leur tentative d'associer les organisations représentatives du personnel aux comités de pilotage *diversité*. Ce qui, comme l'ont souligné à la fois Int12⁶³ et Int15, était loin d'être facile tant la problématique de la diversité ne figurait pas dans la grille des priorités des syndicats (sur le thème de la passivité des syndicats dans la promotion des politiques de diversité).

⁶³ Il est intéressant de remarquer que l'analyse est partagée par deux D.D.R. aux profils très différents. En effet, Int15 est une cadre supérieure de 50-60 ans, avec plus + 30 ans d'ancienneté chez La Poste, nommée DDR depuis 2008, à la suite de fonctions de responsabilité opérationnelle en région, tandis qu'Int 12 est un cadre supérieur, lui aussi expérimenté (50-65 ans, + 30 ans d'ancienneté chez La Poste) nommé D.D.R. à l'issue d'une carrière syndicale nationale l'ayant conduit à représenter les salariés au Conseil d'Administration de La Poste.

Si l'existence du tel Comité « R.S.E./Diversité » n'était en soi pas une nouveauté organisationnelle, des rencontres ponctuelles de l'ancienne DPDH avec des interlocuteurs locaux privilégiés ayant été organisées auparavant, sa mission ordonnatrice reflétait le processus en marge d'institutionnalisation de la politique *diversité* :

« L'objectif de nos réunions téléphoniques et physiques est d'accompagner le déploiement de la politique diversité sur les territoires [...] et de mettre en cohérence nos pratiques ».

(Int25, 50-65 ans, 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, D.D.R. depuis 2008, ancienne directrice départementale).

« Bien entendu il y a une connexion entre les divers délégués RSE des D.R.G., afin de partager les expériences et bonnes pratiques : cela peut se pratiquer soit "physiquement" lors des réunions organisées au Siège du Groupe par la DRSE qui nous coordonne, soit par échanges téléphoniques ou de messagerie Intranet. ».

(Int26, 50-60 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre supérieur, D.D.R. depuis 2008, ancien DRH et ancien directeur de Groupement postal).

Or, l'institutionnalisation de la politique *diversité* de La Poste n'aurait pu voir le jour en l'absence de la consolidation du réseau coopératif et consultatif liant les *promoteurs* de la diversité. Embrayé courant 2011 par l'organisation régulière de réunions téléphoniques (bimensuelles) et physiques (bi- ou tri-annuelles en formation plénière) du Comité D.D.R. «R.S.E./Diversité» et les rencontres régulières du Comité « Diversité » des métiers, le processus d'institutionnalisation a abouti à un renforcement de l'officialité et de la prégnance organisationnelle des dits Comités. Depuis 2011, ces Comités constituaient des organes de définition collective (proto-collégiale) de la politique de diversité de La Poste, dans ses pans RH dans le cadre du Comité « Diversité » des métiers (rassemblant les responsables *diversité* des métiers et la DDEC, à la présence de représentants de la DRSE, voire d'autres entités de la DRHRS), dans ses volets extra-RH et « management responsable » dans le cadre du Comité D.D.R. « R.S.E./Diversité » (réunissant le D.R.G. référent, les D.D.R. en charge des dossiers *diversité* et l'équipe *diversité* de la DRSE à la présence de représentants de la DDEC). Les Comités participaient ainsi à la structuration et à la coordination de la politique. Dans ce cadre, la cohérence et la transversalité de la démarche *diversité* du Groupe (en ce qui concerne son pilotage) étaient renforcées par la participation de responsables *diversité* des métiers aux réunions physiques du Comité D.D.R. « Diversité/R.S.E. » ainsi que par la participation (régulière depuis 2012) de deux D.D.R. référents au Comité « Diversité » Métiers.

Le processus d'institutionnalisation demeurait fin 2012 inabouti du fait du caractère très largement intermédié (par la DRSE et la DDEC) des relations entre D.D.R. et responsables *diversité*. Ainsi, les deux D.D.R. conviées aux réunions du Comité « Diversité » Métiers affirmaient ne pas entretenir de liens réguliers et directs avec les responsables *diversité* des métiers, alors mêmes qu'elles les rencontraient régulièrement le cadre des Comités :

« Je ne coopère pas directement avec les responsables diversité des métiers, mes interlocuteurs sur les volets RH de la diversité sont les responsables de la D.D.E.C. [...] J'échange aussi avec mes collègues D.D.R. de ma région et des autres régions, avec la D.R.H.R.S. et, bien sûr, j'échange au quotidien avec les DRH, les Directeurs de Groupement postal et d'établissements. [...]».

(Int17, 50-60 ans, + 25 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, DDR depuis 2011, ex DRH, ex-RRH, ex-responsable d'établissements en région).

Bien que les relations entre responsables *diversité* et D.D.R. restaient largement intermédiées (comme le révèlent les analyses des relations coopératives et consultatives internes au réseau des *promoteurs* de la politique, voir *infra*), l'existence de moments de rencontre entre *promoteurs* traduisait une tentative de dépersonnalisation des relations entre *missionnaires* et autres *promoteurs*. Et cela, afin de limiter la vulnérabilité de liens coopératifs reposant plus sur un tissu de relations personnalisées (voir Lazega, 2001), et à ce titre relativement exclusives et fragiles, que sur une dynamique interactionnelle de type fonctionnel. Dans ce cadre, la « phase d'institutionnalisation » tendait à coïncider avec une période de :

- cristallisation formelle du réseau des *promoteurs* (clarification de son périmètre) ,
- renforcement de son organe
- de structuration de la politique (dynamique de priorisation des objectifs de la politique afin de faire face à l'inflation normative, à l'hétérogénéité processuelle et à la cacophonie praxistique en matière de diversité entre les métiers et entre les territoires).

Au cours de l'« étape d'institutionnalisation », les responsables *diversité métier* ont vu leurs prérogatives et leurs fonctions élargies et leur tissu d'interlocuteurs s'étoffe, allant de la DRH du métier à la DDEC, en passant par les autres *responsables diversité métiers* et à la DRSE.

Dans ce cadre, ils ont allié des taches organisationnelles (reposant sur des réunions physiques internes - sur le territoire et au siège -, visio-conférences, échanges téléphoniques et électroniques, suivi du projet et suivi des tableaux de bord...), représentatives (réunions et conférences à l'extérieur) et conceptrices (co-élaboration d'outils méthodologiques, de documentation et web-documentation, modélisation de formations). Tout au long des années

2011-2012, l'activité des responsables *diversité* des métiers s'est concentrée sur des activités communicationnelles, sensibilisatrices et formatives ainsi que l'accompagnement de démarches normatives et programmatiques impulsées au niveau Groupe autour de la prévention des discriminations et la réalisation de l'égalité de traitement (« réélaboration normative » dans une perspective de « neutralisation, sécurisation et optimisation » des programmes et process RH/management). Elle a intégré aussi des tâches de nature organisationnelle portant sur le pilotage global de dispositifs proactifs de diversité (« enrichissement normatif et - surtout- programmatique ») et, plus marginalement, le développement de « pratiques encadrées » (montage et conduite directe d'initiatives pro-diversité) ainsi qu'une contribution indirecte au développement de « pratiques prescrites » (pratiques RH/management non-discriminantes).

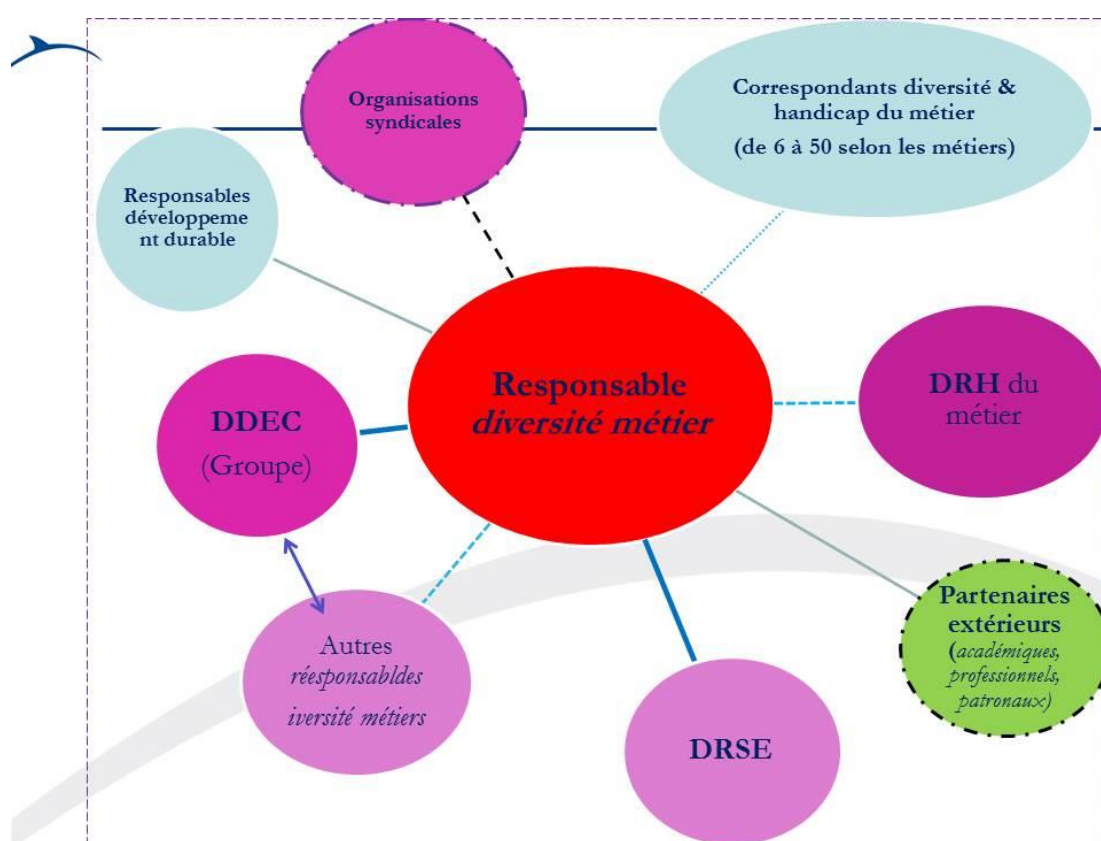


Figure III. 36 Principaux interlocuteurs du responsable *diversité métier*

(Sources : entretiens/questionnaires avec les responsables *diversité* des métiers et entretiens avec les autres parties prenantes).

Signe d'institutionnalisation, la constitution progressive d'un réseau informel de *promoteurs* de la politique *diversité*, rassemblant les principaux *leaders diversité* de La Poste à l'échelle du Groupe, des métiers et des territoires, est révélée par l'étude des réseaux coopératifs et consultatifs liant ces acteurs-clés.

2) Le réseau de coopération « échange d'informations et de coups de main » entre les 44 principaux *promoteurs* de la politique

Comme le révèle la reconstitution du réseau institutionnalisé de coopération « échange d'information », le système d'échange social reliant les principaux *promoteurs* de diversité présentait, courant 2012, plusieurs caractéristiques :

- 1) il était faiblement dense, ce qui donne à voir la permanence d'un phénomène de *personnalisation* des liens entre experts *diversité* d'une part et D.D.R. et responsables *diversité* des métiers, de l'autre. En outre, les relations directes entre D.D.R. et responsables *diversité* des métiers demeuraient extrêmement rares. Or, l'institutionnalisation de la politique *diversité* est passée par la consécration du Comité *Diversité* des métiers et du Comité D.D.R. « R.S.E./Diversité ». Et ce, précisément pour *dépersonnaliser* les relations « centre-périphérie »,

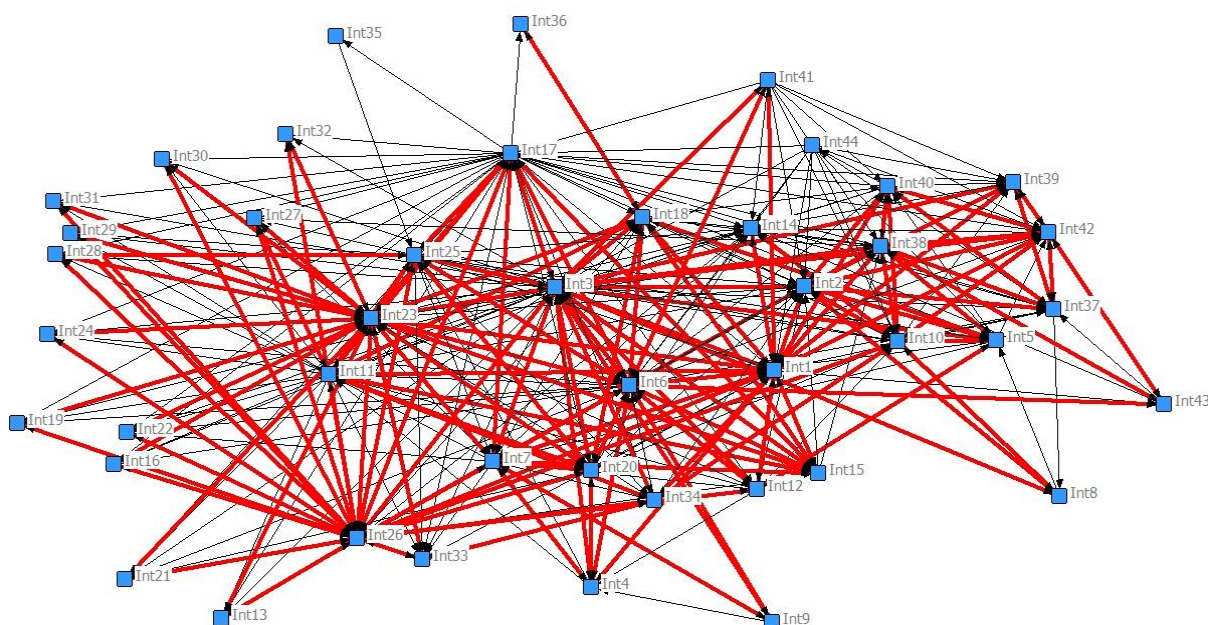


Figure III.37 Réseau institutionnel de coopération « échange d'informations » (depuis 2011). En rouge les relations réciproques (réalisé via UCINET 6)

- 2) il était marqué par une très forte réciprocity des liens coopératifs, ce qui conforte l'hypothèse de l'existence d'un système d'échange social liant les principaux *promoteurs* de la diversité. Tous les acteurs ne possédaient pas la même centralité dans le réseau. Ainsi, les cadres *diversité* de la DRSE, et de la DDEC, et à moindre mesure le D.R.G. référent et trois D.D.R. référents, étaient particulièrement impliqués dans le réseau coopératif (forte activité et forte popularité),

- 3) il présentait une transitivité moyenne : la tendance à la clôture des triades était moyennement marquée. D'ailleurs, la forme largement la plus diffuse de triade était de type 003, autrement dit la non-triade (aucun lien entre A, B et C). La seconde forme de triade la plus diffuse était la relation simple orientée, non-réciproque (triade 012), la troisième était la relation réciproque entre A et B (triade 102), la quatrième était la triade 111U (relation réciproque entre A et B et relation orientée simple entre B et C).

Les relations coopératives internes au réseau des *promoteurs* peuvent être appréhendées au travers du modèle de la « coopération complémentaire » conceptualisé par Dameron (2002, 2004). Par-delà leur fonctionnalité *diversité*, les *promoteurs* présentaient une diversité de profils et de positionnements socio-organisationnels, ce qui impliquait un accès hétérogène à des ressources stratégiques de nature différente. Dans ce cadre, la logique coopérative complémentaire tendait à primer : reposant sur la complémentarité et l'interdépendance fonctionnelle, elle liait les *promoteurs* grâce à des relations fondées sur la différenciation (« trajectorielle », positionnelle, socio-organisationnelle, mais aussi culturelle) et l'instrumentalité. Moins intimes et exclusives qu'au sein de la *proto-collégialité bottom-up*, les relations coopératives internes au réseau des *promoteurs* ne parvenaient pas à s'émanciper de la personnalité (interconnaissance / inter-reconnaissance) entre acteurs. Dans ce cadre, les « logiques homophiliques » et, par élargissement, les logiques de « socialisation affinitaire » (par spécialité professionnelle, statut...) et de « socialisation de proximité » (culture, âge, ancienneté chez La Poste, possession d'une expérience RH...) semblent balancer ce mouvement de « complémentarisation » des liens coopératifs au sein du réseau. Or, la « relationnalité » constitue la compétence sociale principale requise d'un *leader diversité* (Tatli & Özbilgin, 2009). Les enjeux se cachant derrière la définition du mode coopératif (et derrière cela, des logiques de socialisation – et non de seule sociabilité-) au sein des équipes de *promoteurs* de la politique *diversité* de La Poste s'avèrent ainsi particulièrement importants et méritent, de fait, une exploration plus approfondie, dans une perspective diachronique. Et cela, car les analyses développées se réfèrent à des horizons temporels assez rapprochés et limités (mi-2011 – fin 2012) si l'on se rapporte au temps long de l'Institution postale. Ces observations donnent à voir la coprésence (si ce n'est l'hybridation) des deux mécanismes généraux de la coopération identifiés par Dameron (2004) : la logique opportuniste et un besoin d'appartenance. La relation fonctionnelle liant les 44 *promoteurs* de la politique serait dictée par une recherche de complémentarité de ressources (informationnelles et techniques dans le cadre du réseau coopératif), traduisant une logique (essentiellement) opportuniste et se référant *in primis* à un mode de coopération complémentaire.

Le développement des dynamiques coopératives au sein du réseau informel des 44 *promoteurs* de la politique donnait à voir un mouvement (encore embryonnaire) de dépersonnalisation des relations coopératives entre *promoteurs*, s'inscrivant au cœur de la dynamique d'institutionnalisation. Dans ce cadre, la dissolution de la DPDH, en tant que direction de projet temporaire et périphérique dans l'architecture organisationnelle, la bipartition de la politique *diversité* entre la DRSE et la DDEC et la montée en puissance des D.D.R. et des responsables *diversité métiers* ont permis d'amorcer un mouvement d'institutionnalisation, internalisation stratégique et maturation de la politique. Ce dernier n'a, néanmoins, pas mis fin à la *proto-collégialité bottom-up* interne à l'*équipe informelle Diversité Groupe*.

La réalisation d'un *block-modelling* (avec nombre de blocks souhaité =3) a donné à voir l'existence, dans le *réseau institué de coopération* de trois cercles d'acteurs :

- 1) le *premier cercle* composé des décideurs du siège rassemblant les cadres de la DRSE et le D.R.G. référent : identifié grâce au principe de l'équivalence structurale, le block1 rassemblait des acteurs particulièrement centraux dans le réseau, affichant à la fois une forte popularité et une activité relationnelle soutenue.
- 2) le *second cercle* réunissant les membres de la D.D.E.C., les référents *diversité* des métiers ainsi que la plupart des D.D.R. : le block 2 était composé des principaux acteurs de l'opérationnalisation de la politique *diversité* et sa réduction managériale.
- 3) le *troisième cercle* composé de trois D.D.R. particulièrement impliqués dans le portage de la politique, jouant un rôle d'intermédiaires relationnels entre le *premier cercle des décideurs* et leurs collègues D.D.R.

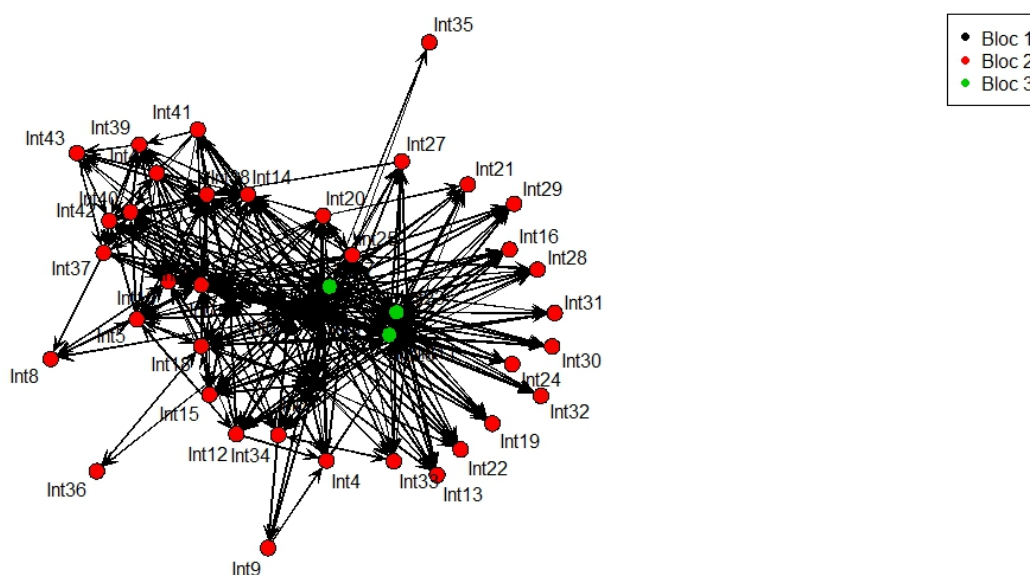


Figure III.38 Block-modelling du réseau institutionnalisé de coopération « échange d'informations » (depuis 2011). 3 Blocks identifiés (Réalisé via R).

Au sein du *troisième cercle*, se distinguaient trois D.D.R. qui, de par leur positionnement particulier dans le processus de production des référentiels et du contenu de la politique, dans la dynamique d'échange social et/ou leur *légitimité* particulière (expertise et/ou ancienneté), possédaient une centralité particulière dans le réseau institutionnalisé de coopération.

La première D.D.R.-réfèrent est Int17 : cadre supérieur expérimenté (50-60 ans ; plus de 25 ans d'ancienneté chez La Poste), cette ex DRH et responsable d'établissements en région a été nommée D.D.R. en 2011. Depuis, elle n'a cessé de conjuguer ses fonctions de coordination territoriale des initiatives développées par les métiers en matière de développement RH, de diversité et de R.S.E. et une participation active à des instances nationales (groupes de travail, comités de pilotage, Comité RH des métiers) en charge du pilotage stratégique de la politique *diversité*. Ainsi a-t-elle, notamment, contribué à un groupe de travail portant sur l'élaboration d'indicateurs destinés à apprécier les initiatives promues territorialement par le Groupe en matière de diversité et de management responsable et leur impact. Très active territorialement, elle consacrait, courant 2012, près de 70% de son temps de travail à la problématique *diversité* (qu'elle appréhendait comme difficilement dissociable du développement RH et du renouveau du management), contre une moyenne de 25-35% pour l'ensemble des D.D.R. Cela traduisait à la fois un fort investissement interne (mise en place de programmes de sensibilisation et de formation à la diversité et au management responsable, stimulation de l'échange autour de ces enjeux, accompagnement d'initiatives spécifiques dans les métiers...) et une intense activité externe (comités de pilotage d'actions locales dont La Poste est partenaire, jurys de défis RH inter-entreprises, partenariats dans le secteur scolaire et associatif, représentation du Groupe dans les instances dirigeantes de club d'entreprises comme FACE). Lorsque le Comité *Diversité* des métiers a vu le jour, elle s'est proposée pour y siéger en tant que représentante des D.D.R. avec une collègue très impliquée sur les problématiques de diversité dans le secteur RH. Sa centralité relative dans le réseau provenait de son engagement dans des organes de pilotage et gouvernance de la politique ainsi que d'une expertise technique acquise grâce à son implication dans les dossiers *diversité*.

Le second D.D.R.-réfèrent était Int26 : cadre supérieur très expérimenté (50-60 ans, +30 ans d'ancienneté chez La Poste), cet ancien DRH et ex-directeur de Groupement postal a été nommé D.D.R. en 2008. Particulièrement actif dans la démarche de diversité, il a participé, dès la phase d'appropriation et plus encore d'institutionnalisation, à des groupes de travail thématiques particulièrement actifs en matière de diversité.

En sus de ses fonctions régionales, il a été chargé de tenir le tableau de bord semestriel recensant les initiatives *diversité* portées localement et le niveau d'atteinte des objectifs annuels. Sa compétence spécifique touchait à la maîtrise des référentiels techniques de *reporting* et son rôle d'intermédiaire relationnel entre la DRSE et ses collègues D.D.R. en ce qui concerne le rapportage de leurs actions :

« Personnellement, je suis plutôt bien placé dans cette synergie, puisque je m'occupe de recueillir et de centraliser les tableaux de bord et suivis de plans d'action de chacun de mes collègues des 21 DRG, et d'en établir une synthèse intermédiaire à mi-année et une synthèse-bilan en fin d'année pour l'ensemble de l'exercice écoulé [...]. Les porteurs du programme RSE coopèrent entre eux directement mais je suis leur intermédiaire pour tout ce qui relève de nos tableaux de bord, élaboration, transmission des synthèses, préparation de la "revue de programme" réalisée semestriellement par le DRG porteur du programme, avec le recensement et la mise en exergue des meilleures initiatives et de la mise en œuvre de tous les partenariats établis localement avec des structures et associations engagées dans la diversité ».

(Int26, 50-60 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre supérieur, DDR depuis 2008, ancien DRH et ancien directeur de Groupement postal).

Le troisième D.D.R. bénéficiant d'une centralité particulière dans le réseau était une ancienne DRH et directrice d'établissement, particulièrement expérimentée (50-65 ans, 40 ans d'ancienneté chez La Poste), reconnue pour son expertise en matière de management et sa connaissance de l'histoire et de la culture de La Poste. Bien qu'elle n'ait pas assumé de fonctions représentatives particulières, elle allait s'avérer active dans le réseau des *promoteurs*. Souvent sollicitée dans le réseau d'échange d'informations, elle s'avérerait aussi une pourvoyeuse de conseils, notamment pour les collègues les moins expérimentés.

Le portage d'une politique de diversité ne relevait chez La Poste *« pas une révolution mais une simple évolution dans la continuité de ce que nous faisons déjà [...évolution] parfaitement conforme à notre culture de l'entreprise »* (Int23). Les ressources stratégiques primordiales étant l'ancienneté et l'expertise théorico-pratique..

La réalisation d'un second *block-modelling* (nombre de blocks =4) a permis d'affiner l'analyse précédemment livrée en identifiant :

- 1) un *premier cercle* composé des décideurs du siège rassemblant les cadres de la DRSE et le D.R.G. référent : identifié grâce au principe de l'équivalence structurale, le block1 rassemble des acteurs particulièrement centraux dans le réseau, affichant à la fois une forte popularité et une activité relationnelle soutenue. Les membres du *premier cercle*

affichaient une centralité particulière reductible à la fois à un fort niveau d'activité et de popularité,

- 2) un *second cercle* rassemblant les membres de la D.D.E.C. et les responsables *diversité* des métiers, autrement dit les acteurs en charge de la transposition organisationnelle de la politique *diversité* et de sa réduction managériale,
- 3) un *troisième cercle* rassemblant la plupart des D.D.R. : il offrait un bel exemple d'équivalence structurale (White et *al.*, 1976) puisque ces acteurs n'entretenaient pas tous des relations directes entre eux mais partageaient un même positionnement dans la structure du réseau, une même position dans le système d'échange social et dans le jeu de circulation de ressources diverses en nature et quantité. Il s'agissait en l'occurrence d'acteurs de la « périphérie » impliqués dans le réseau au travers d'un tissu de relations fréquemment réciproques privilégiées avec le siège (*premier et second cercles*),
- 4) un *quatrième cercle* composé de trois D.D.R. particulièrement impliqués dans le portage de la politique, jouant un rôle d'intermédiaires relationnels entre le *premier cercle des décideurs* et leurs collègues D.D.R.

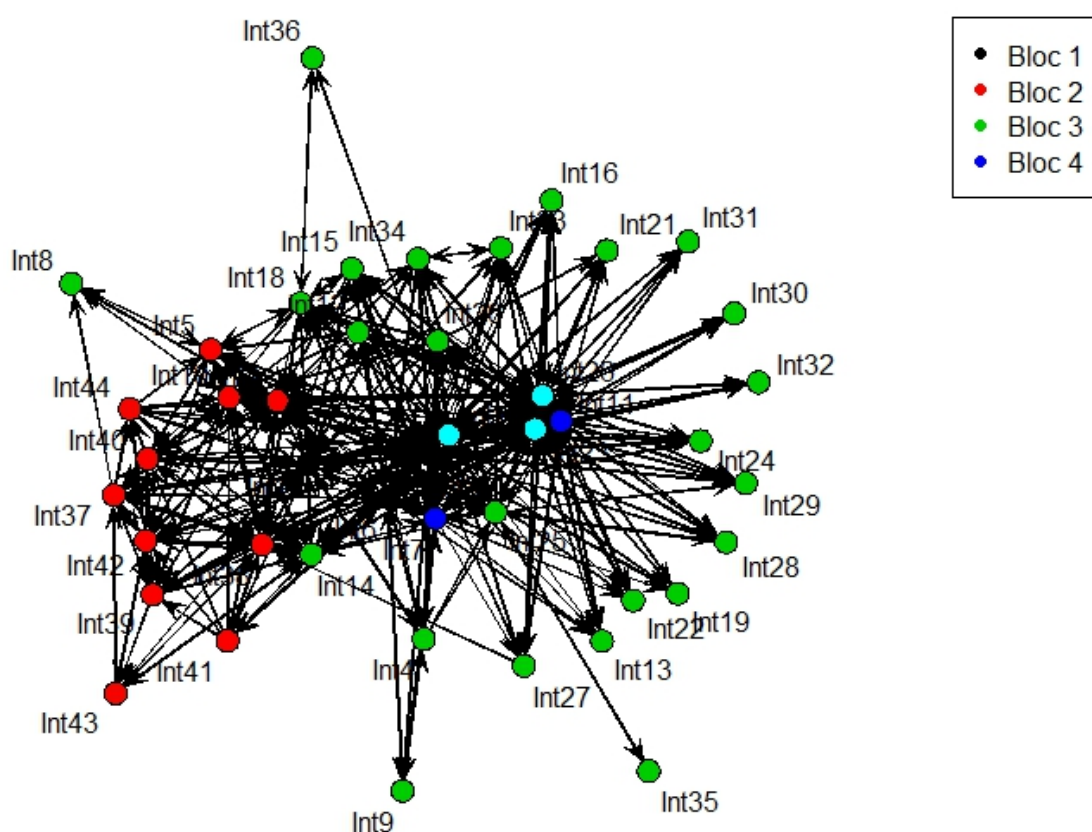


Figure III.39 Block-modelling du réseau de coopération « échange d'informations » (depuis 2011). 4 Blocks identifiés.
(Réalisé via R)

Contribuant à l'*appropriation fonctionnelle* de la politique *diversité* au sein des métiers, les Comités D.D.R. « RSE/diversité » et « RH métiers » se sont placés au cœur du processus d'institutionnalisation. Ils allaient participer à consacrer symboliquement la prééminence de l'*équipe informelle Diversité Groupe* dans le traitement des problématiques organisationnelles, communicationnelles et managériales d'égalité des chances. Leur institutionnalisation étant prouvée par leur consécration organisationnelle. Ainsi, les acteurs conviés aux réunions des Comités ne l'étaient, depuis 2011, à titre personnel et du fait d'une implication particulière dans le portage de la politique mais bien au titre de la fonction des acteurs dans l'architecture organisationnelle. La fonctionnalité commençait à primer sur l'implication personnelle.

En outre, rares ont été les D.D.R. particulièrement investis sur la thématique *diversité* ayant connu une mobilité professionnelle ascendante à l'issue de leur expérience de D.D.R. Si cela reflétait la sociologie particulière des D.D.R. (les $\frac{3}{4}$ d'entre eux étaient des cadres supérieurs très expérimentés en fin de carrière, voire proches de la retraite), ce phénomène traduisait aussi les hésitations de la Direction générale à l'égard de la fonctionnalisation de la politique *diversité*. Ainsi, là la grande majorité des D.D.R. affirmait, lors de la conduite de notre enquête, être satisfaite dans son travail, croire à l'importance organisationnelle de la thématique de la diversité, à la sincérité de l'engagement de La Poste en sa faveur, à l'effectivité et, à moindre mesure, à l'efficacité de la politique mise en œuvre, seulement la moitié des D.D.R. interrogés jugeaient leur implication professionnelle en faveur de la R.S.E. et de la diversité valorisée par leur hiérarchie. De même, seulement un tiers des D.D.R. formaient l'espoir que leur expertise en matière de diversité constitue un avantage comparatif dans leur futur déroulement de carrière. Or, dans une société mue par « la quête de reconnaissance » (Honneth, 2004, 2007), la valorisation (symbolique, sociale outre que statutaire et salariale) de l'engagement professionnel des promoteurs du changement s'avère une *conditio* à part entière de réussite. Ainsi, si la quasi-totalité des cadres de l'ex-DPDH affirmaient avoir vu leur engagement *diversité* reconnu par leur supérieur hiérarchique direct, et cela bien que leur statut rende objectivement difficile leur progression salariale et hiérarchique, seulement la moitié jugeaient le top-management capable de valoriser leur implication en faveur de la diversité. Et cela, alors même que la reconnaissance de l'engagement des salariés constitue l'un des moteurs de l'implication professionnelle des collaborateurs (Peretti, 2006).

Visant à désindividualiser la relation entre *promoteurs*, l'émergence d'une *proto-collégialité top-down* allait renforcer les dynamiques d'échange social liant le centre névralgique de la politique *diversité* et sa périphérie (au sens métaphorique du terme). Ainsi allait-elle favoriser une instrumentation institutionnelle des liens coopératifs bâtis par les experts. Sans entamer l'autonomie des experts dans la conduite de leurs missions, la *proto-collégiale top-down* reliant les experts sonnait ainsi comme une réappropriation par la hiérarchie des dynamiques d'échange social liant les *promoteurs*.

Dans un contexte flou et changeant, asseoir politiquement et opérationnellement la fonction de responsable *diversité* nécessitait ainsi de renforcer la cohésion interne au métier et de favoriser - pour prétendre à la crédibilité et à l'efficacité -, la coopération entre les membres de la DRSE et ceux de la DDEC. Il s'agissait là de sédimer le patrimoine collectif de connaissances (théoriques, informationnelles et empiriques), de compétences (techniques) et de savoir-faire (relationnels) indispensables à l'accompagnement technique et à la mise en cohérence d'une myriade d'initiatives décentralisées. C'est ce que dévoile l'existence d'une poche de *collégialité bottom-up* liant les experts *diversité* de la DDEC et de la DRSE. Il était, en outre, nécessaire de renforcer la crédibilité des responsables *diversité* en favorisant l'émergence d'un consensus interne à l'équipe : une telle légitimation professionnelle des experts *diversité* allait s'appuyer sur un tissu dense de relations coopératives et consultatives entre collègues, confluant vers un système d'échange social généralisé et multiplexe. Le phénomène (*proto*)-*collégialité bottom-up* inhérent à *l'équipe informelle Diversité Groupe* semblait agir en réducteur de risques puisqu'il limitait l'emprise individuelle sur les multiples zones d'incertitude afférentes à un métier aux contours flous et sans cesse renégociés. Et ce car, il reposait, en tant que « métier de la relation », sur l'établissement de contacts privilégiés en interne, le développement de relations avec l'extérieur et la maîtrise informationnelle.

Générateur de consensus, le réseau coopératif et consultatif interne participait à consolider la fonction *diversité* en faisant de ses théoriciens-praticiens des *experts*. Ainsi le phénomène *collégial bottom-up* a-t-il participé, à renforcer l'autorité hiérarchique du *top-management* en reconnaissant aux Directrices de la DDEC et de la DRSE, par-delà leur autorité hiérarchique, un réel *leadership collégial*. Force d'inspiration, d'impulsion, de coordination et de contrôle, les Directrices allaient voir leur autorité doublement consacrée : par la hiérarchie formelle et par le *leadership fonctionnel* propre aux organes collégiaux.

« [Int1] *c'est un véritable leader [...] elle sait attendre, prendre le temps de faire grandir, de faire mûrir une équipe. [...] Tout n'est pas parfait dans son mode de management [...] mais une chose est*

sûre c'est qu'elle fait toujours bloc derrière son équipe, qu'elle nous a toujours soutenu vis-à-vis du DG, de la D.R.H.R.S. et des autres directions [...] Elle va au front quand il faut y aller [...] et ça c'est suffisamment rare pour qu'on le dise. [...] Après on fait le point en interne et on se dit les choses [...] mais elle a toujours porté à bras-le-corps son équipe »

(Int7, 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre supérieur, ex-DPDH, DRSE).

« [Int3] joue un vrai rôle de leader sur les questions d'égalité hommes femmes et de diversité RH. [...] Ce sont des questions qu'elle maîtrise très bien, notamment sur le volet égalité hommes-femmes dont elle gérait déjà les dossiers du temps de la DPDH. [...] Mais elle laisse à chacun la place pour s'exprimer, pour exister, elle est présente mais elle n'est pas tout le temps sur nous à nous contrôler ».

(Int5 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-D.P.D.H., D.D.E.C., ex RRH et négociatrice sociale au siège et en région parisienne).

Le développement d'une *collégialité top-down* entre les 44 *promoteurs* de la politique, conçu comme mécanisme de gestion de la politique, semblait, fin 2012, s'articuler (si ce n'est englober) avec la consolidation d'une poche de collégialité de type *bottom-up* rassemblant les *missionnaires* de la politique. Son existence venait consacrer le leadership sectoriel ou technique de certains *leaders d'opinion* (le D.R.G. référent, les D.D.R. assumant des fonctions spécifiques de représentation et/ou de pilotage à l'échelle nationale, quelques D.D.R. particulièrement actifs dans le réseau), tout en prévenant un éclatement de l'équipe, par captation monopolistique de ressources-pouvoir ou maîtrise trop exclusive de zones d'incertitude. Dans l'articulation d'une proto-collégialité *bottom-up* (unité de vision et cohérence de méthode et de pratiques entre membres de l'équipe *diversité* Groupe quelque soient leurs rattachements hiérarchiques) et de collégialité *top-down* (bureau-collégialité) allait se forger une unité du discours *diversité* fondée sur la condamnation du communautarisme tout autant que sur la mise en relief des failles du modèle égalitariste républicain et la proclamation du *volontarisme lucide* de l'entreprise.

Encastrées dans l'architecture bureaucratique de La Poste, les relations entre les experts *Diversité Groupe* et leurs interlocuteurs fonctionnels sectoriels et régionaux⁶⁴ reposaient sur une dynamique d'échange social multiplexe qui tendait à se généraliser. Ainsi, les D.D.R. en charge du développement RH et les responsables *diversité* des métiers bénéficiaient d'une *légitimité par délégation* à traiter des questions de diversité et de R .S.E. (management responsable, égalité des chances, développement durable), s'enracinant dans un *transfert de sacralité* de la part de l'institution (la logique du statut et de la fonction prime sur la logique de l'expertise technique et de l'expérience).

⁶⁴ Il s'agit là des Directeurs Régionaux Groupe et/ou de leurs Délégués chargés de la R.S.E. et de la diversité ainsi que les responsables *diversité* nommés au sein des DRH des métiers et des filiales principales du Groupe.

Devenir un référent fonctionnel (sectoriel ou géographique) de la politique diversité et, à ce titre un ambassadeur de la politique Diversité/R.S.E. du Groupe dans les métiers et/ou les territoires, était parfois aussi une *affaire de mission*. D'après des données qualitatives recueillies, l'appétence personnelle à la thématique de la *diversité* et, plus généralement, le niveau de *croyance en la diversité*, paraissaient influent sur l'engagement des responsables *diversité* et des D.D.R. dans la conduite de la politique.

Relationnelle et éminemment transversale (Tatli & Ozbilgin, 2009), la fonction de référent fonctionnel *diversité*, à l'échelle d'un métier ou d'un territoire, est essentielle à l'appropriation fonctionnelle d'une politique de diversité et est une *conditio* de son appropriation managériale. Et ce, car elle est appelée à médiatiser le processus de remontée vers le centre d'informations, expériences et des constats empiriques élaborés sur le terrain. Courroies de transmission et d'appropriation de la politique *diversité* de La Poste et vecteur de déclinaison territoriale et sectorielle de ses plans stratégiques, les référents fonctionnels *diversité* constituaient, fin 2012, tant des ambassadeurs internes et externes de la politique *diversité* – R.S.E. du Groupe que des sentinelles appelées à traiter et, le cas échéant, faire remonter à hiérarchiquement les problématiques (ou les initiatives porteuses) émergeant dans les métiers et/ou sur les territoires.

Dans les liens entre la DRSE et ses interlocuteurs fonctionnels, se jouait ainsi plus que la traditionnelle dialectique entre le centre et la périphérie. Ne parvenant pas à échapper à un encastrement de la relation dans l'interpersonnalité, malgré le processus de dépersonnalisation engagé au cours de la « phase d'institutionnalisation », les liens coopératifs entre les experts *Diversité Groupe* et leurs référents fonctionnels présentaient un caractère fréquemment réciproques et une tendance (relative) à la multiplexité (voir *infra*). La saisine était partagée, le siège ne possédant nullement le monopole de l'initiative. D'après nos observations, les relations coopératives s'avéraient durables et relativement exclusifs (les D.D.R. choisissant quelques interlocuteurs privilégiés au siège et se référant quasi-exclusivement à eux, par-delà le périmètre de leurs fonctions). Néanmoins, d'après les données qualitatives recueillies, les relations coopératives entre un expert *diversité* et un référent « métier » ou « régional » tendaient à s'inscrire, progressivement, dans une dynamique d'échange social (dépersonnalisation et *fonctionnalisation* des relations).

Encastré dans les rouages bureaucratiques de La Poste, l'échange social entre experts *diversité* et référents sectoriels ou régionaux se plaçait sous le signe de l'inter-subjectivité, de l'inter-connaissance et de l'inter-reconnaissance.

Ainsi, si le pullulement de projets *diversité* au sein de La Poste ne mettait pas le Groupe à l'abri d'une dispersion des énergies et d'un éparpillement des compétences, il était d'abord appelé à faire face à un risque de balkanisation du réseau des *promoteurs* de la politique. D'où l'importance des dynamiques régulatrices (« étape d'appropriation collective », « phase d'institutionnalisation » en matière de diversité.

Dans la multiplication de Comités de pilotage réunissant, autour des *experts Diversité* Groupe, des *leaders de la politique* et des *faiseurs d'opinion*, s'expérimentait une forme originale de *proto-collégialité top-down* assurant un rassemblement (par procuration) de l'ensemble des acteurs impliqués dans la conception et la réalisation de la politique.

Inscrite dans une dynamique sociale, la « *transformativité* » de la politique *diversité* de La Poste allait ainsi reposer sur une tentative de centralisation du pilotage stratégique et de décentralisation opérationnelle destinée à insuffler une appropriation collective de la politique *diversité* par les différentes parties prenantes. Il s'agissait là de faire de la dynamique *diversité* à la fois un levier de cohésion interne et un vecteur de positionnement externe, tout en inscrivant la « question de la diversité » dans un cadrage stratégique, transversal, intersectionnel et tendanciellement partenarial (malgré la passivité des organisations syndicales) (voir Özbilgin & Tatli, 2008 ; Cornet, 2010 ; Klarsfeld, 2010).

3) Le réseau de conseil « échange de conseils et d'avis » entre les 44 principaux promoteurs de la politique

L'analyse du réseau consultatif au sein du réseau des *promoteurs* de la diversité a dévoilé la structuration des relations d'échange de conseil entre les 44 *promoteurs* principaux de la politique. Conformément aux attendus, tirés de la littérature académique néo-structurale (Lazega, 2001 ; Lazega et *al.*, 2004 ; ; Lazega et *al.*, 2006 ; Lazega & Mounier, 2007), le réseau de conseil présentait, au cours de la période 2011-2012, une plus forte hiérarchisation (et donc une moindre réciprocité) des relations. Les *experts diversité Groupe* étaient reconnus comme détenant une expertise technique en matière de diversité. Ils possédaient une position d'apporteurs de conseils auprès de l'ensemble de la communauté *diversité* et n'étaient des receveurs de conseils qu'entre eux.

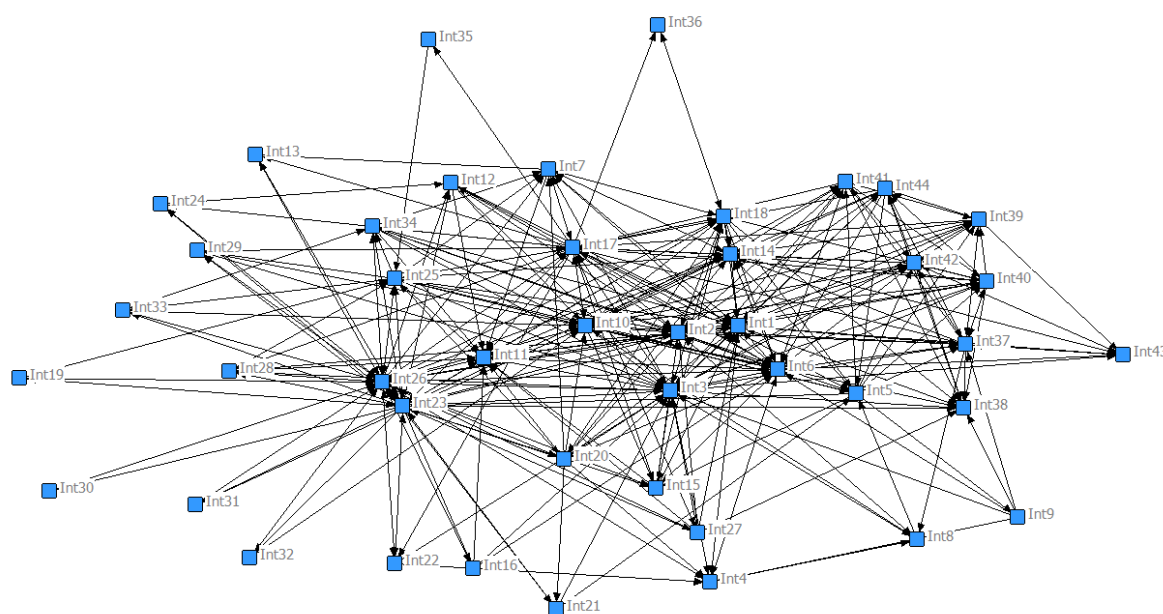


Figure III.40 Réseau de conseil des 44 *promoteurs* principaux de la politique de diversité (2011→).

Représentation réalisée avec UCINET6

Or, dans la vie sociale, l'orientation de la relation de conseil est révélatrice du statut des acteurs et de leur pouvoir (statutaire et organisationnel, au sens de Crozier & Friedberg, 1977). A ce titre, les experts *diversité* de La Poste (par-delà leur appartenance à la DRSE ou la DDEC) jouissaient en 2012 d'un statut particulièrement prestigieux et d'une forme d'autorité en matière de diversité à l'égard des autres promoteurs. Cette autorité reposait sur le positionnement (rapports siège – périphérie géographique, mais aussi Groupe-métiers) ainsi que sur l'expertise technique.

Quant aux Directrices de la DRSE et de la DDEC, elles cumulaient une certaine autorité hiérarchique (statutaire mais indirecte) à l'égard des autres *promoteurs*.

Malgré une densité du réseau consultatif plutôt faible, et même inférieure à celle du réseau coopératif (densité = 0.194), la réciprocité des liens exprimés était élevée (réciprocité : 0.801) et la transitivité des liens assez forte (transitivité = 0.449).

Les *promoteurs* dotés de la plus forte centralité de degré étaient respectivement Int26 (détenant une expertise technique en termes de *reporting diversité*), Int3 (possédant une expertise générale en management responsable), Int1 (détenant une expertise générique), Int 17 (disposant, du fait de l'ancienneté dans l'exercice de la fonction de D.D.R., d'une expertise reconnue par ses homologues en la matière) et Int23 (détenant une expertise en matière de diversité reconvertible à son ancienneté au sein du Groupe et à son adhérence organisationnelle particulièrement forte). Ce qui tendait à conforter notre intuition selon laquelle « l'élite du savoir » aurait coïncidé, au moins en partie, avec « l'élite du pouvoir » (organisationnel et statutaire).

L'étude des relations reliant les 44 principaux *promoteurs* de la politique a révélé, par ailleurs, que la réciprocité des liens coopératifs se doublait ainsi d'une hiérarchisation des relations consultatives. Les référents *diversité*, surtout régionaux, étaient en général demandeurs de conseils et d'expertise technique et les experts *Diversité Groupe* étaient plutôt des fournisseurs de services de conseil. Une relative proximité de statut (les référents « métiers » ou « régionaux » étaient tous des cadres supérieurs), de cursus académique et de trajectoire professionnelle (interne à La Poste) créaient les bases d'une *relation entre pairs*.

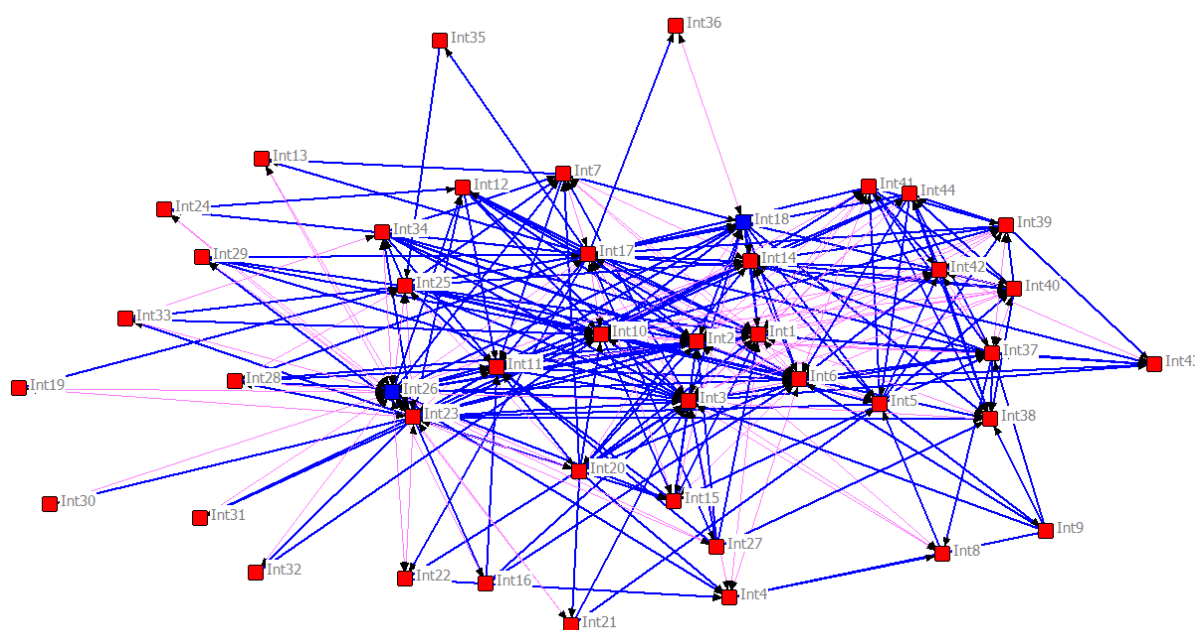


Figure III.41 : Relations réciproques (en bleu) et non réciproques (en rose) au sein du réseau de conseil réunissant les 44 *promoteurs* de la politique de diversité

L'articulation de dynamiques coopératives et consultatives (plus hiérarchisées) entre *promoteurs* révélait un processus d'institutionnalisation à l'œuvre, manifesté à la fois par le façonnement progressif d'un organe de gouvernance globale de la politique (réseau associant l'équipe *diversité* et les référents fonctionnels régionaux et/ou sectoriels) et une hiérarchisation des liens consultatifs entre *promoteurs* (ce qui était le signe d'une « bureaucratisation » des relations).

Conformément à notre intuition (Q17), le déploiement de dynamiques régulatrices au sein du réseau informel des *promoteurs* allait contribuer à prévenir et « gérer » des conflits dyschroniques opposant le premier cercle (*missionnaires de la diversité*) et le second cercle (interlocuteurs fonctionnels régionaux et sectoriels de la politique). Cette articulation temporelle allait être favorisée à la fois par une clarification normative, programmatique et processuelle, une meilleure tenue des tableaux de bord et une inscription renforcée des initiatives de diversité dans une démarche de qualité. Elle n'allait pas aboutir à une convergence des temporalités d'acteurs (et catégories d'acteurs) multiples, aux positionnements, stratégies et intérêts différenciés, ni à une « homogénéisation » des temporalités de déploiement d'une politique *diversité* par essence multi-niveau. Le processus d'institutionnalisation allait contribuer à « gérer » les « controverses normatives » (Lazega et al., 2008) et les incohérences programmatiques et procédurales induites par la décentralisation opérationnelle de la politique.

L'analyse graphique de la multiplicité des liens coopératifs et consultatifs a dévoilé une forte propension à la superposition des liens existants, ce qui conforte notre intuition relative à l'enchevêtrement de relations de coopération et de conseil dans le déploiement du processus d'apprentissage fonctionnel. Co-opérer, au sens de faire ensemble, ne semblait possible que dans un cadre normatif, programmatique et processuel balisé justement par le tissage de relations de conseil, à la fois hiérarchisées et déséquilibrées en faveur du centre. La gestion des « controverses normatives » se faisait au profit d'une élite du pouvoir qui est une élite du savoir. Ainsi les experts *diversité Groupe* se configuraient-ils comme des acteurs poly-statutaires, détenteurs de formes hétérogènes et non congruentes de statut (au sens du Lazega et al., 2008). À ce titre, ils disposaient d'un positionnement privilégié dans le système d'échange social, qui favorisait le maintien et/ou le développement d'une position dominante et pouvaient jouer de leur polystatutarité pour renforcer leur domination sociale. Ainsi, la mise en sommeil de la distance hiérarchique (et des bénéfices les plus apparents du statut de dirigeant doté d'une autorité légal-rationnelle) permettait à la Directrice de la DRSE ainsi qu'à moindre mesure, à la Directrice de la DDEC, d'asseoir leur prestige social et leur pouvoir sur le système *diversité*. Et cela, en préférant le statut d'*unus intra pares* à celui de responsable hiérarchique.

La réalisation d'un *block-modelling* sur le réseau de conseil reliant les 44 *promoteurs* principaux de la politique de diversité a révélé une tripartition du réseau entre :

- le Bloc 1 composé des plus hauts responsables de la DRSE, perçus comme les experts contestés en matière de RSE et de diversité, ce qui marque une reconnaissance implicite de la primauté de la DRSE (de par son ambition transversale) par rapport à la DDEC (reconnue dans une expertise technique plus thématiquement confinée),
- le Bloc 2 composé de l'immense majorité des D.D.R. entretenant des relations de conseil avec les experts *diversité* ainsi que les membres de la DDEC et le DRG,
- le Bloc 3 composé de deux D.D.R. particulièrement impliqués dans le portage de la politique et détenant, pour l'une, une expertise tirée de l'ancienneté dans le Groupe (indexation de l'expertise sur l'adhérence organisationnelle ou, plus précisément, à l'adhérence vis-à-vis de la culture historique de l'entreprise) et, pour l'autre, une maîtrise technique des outils de *reporting*.

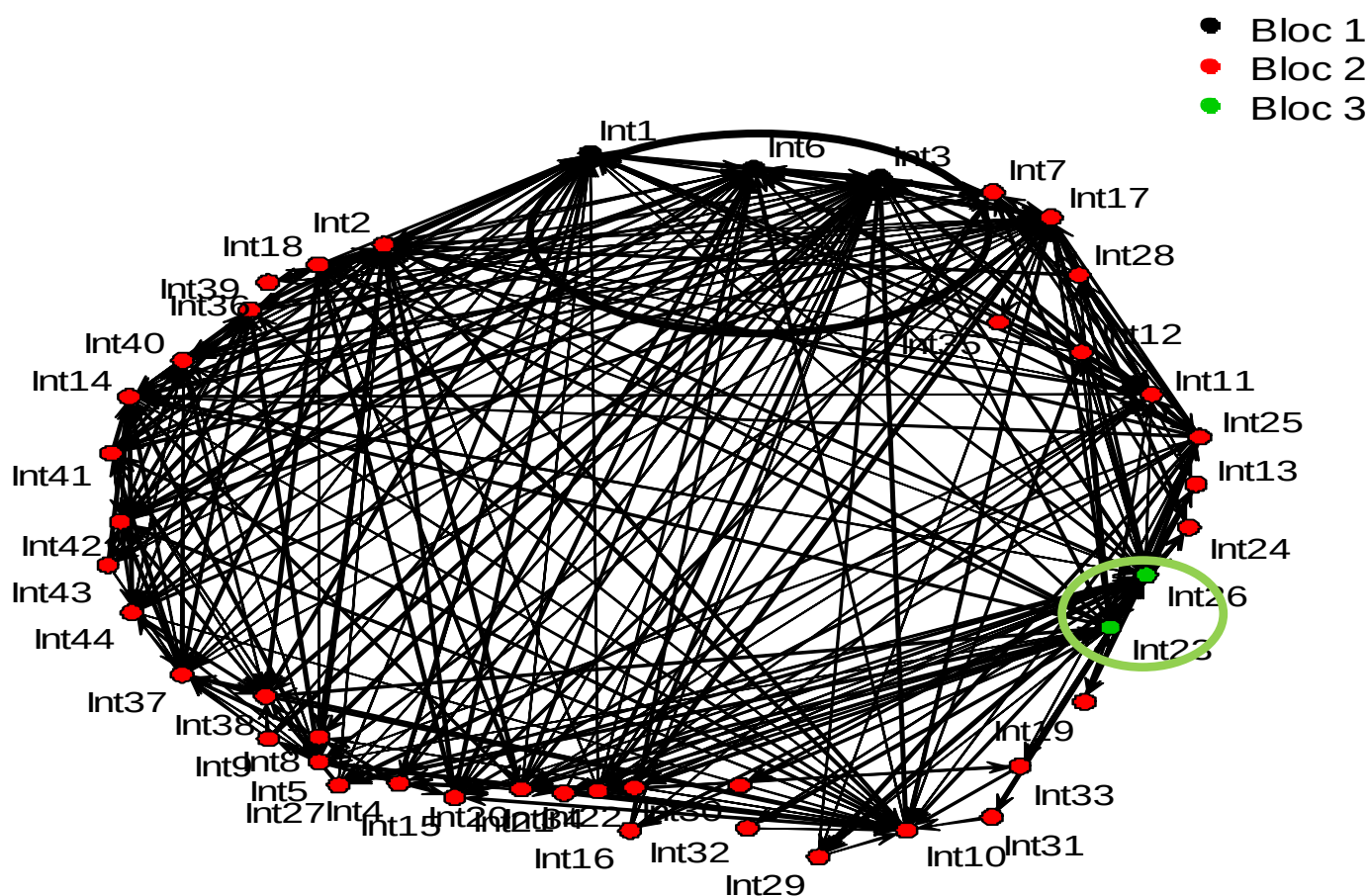


Figure III.42 *Block-modelling* du réseau de conseil liant les 44 *promoteurs* (depuis 2011) 3 Blocks identifiés.
(Réalisé via R)

La réélaboration du *block-modelling* précédent (nombre de blocks=3) en prenant en compte la centralité de degré des acteurs (la taille de chaque nœud représentant la centralité de degré de l'acteur – autrement dit sa popularité et son activité dans le réseau consultatif) a révélé que les membres des Blocks 1 et 3 rassemblent des acteurs qui, non seulement possédaient un positionnement structural spécifique au sein du réseau, mais qui, de plus, étaient particulièrement centraux au sein du système. Ces acteurs étaient globalement plus populaires qu'actifs au sein du réseau (ils sont sollicités pour donner des conseils mais n'en demandent que rarement). Il convient de mettre en relief une exception significative : les experts *diversité* possédaient une activité relationnelle de demande de conseil assez élevée... entre eux ! Ce qui conforte notre analyse relative à l'existence d'une « poche de collégialité » de type *bottom-up* reliant les experts *Diversité Groupe* par-delà leur appartenance organisationnelle. L'existence, au sein du réseau des *promoteurs*, d'une « niche sociale » rassemblant les *missionnaires* apparaissait, néanmoins, moins visible du fait des phénomènes (de portée limitée) de hiérarchisation des relations consultatives entre les experts.

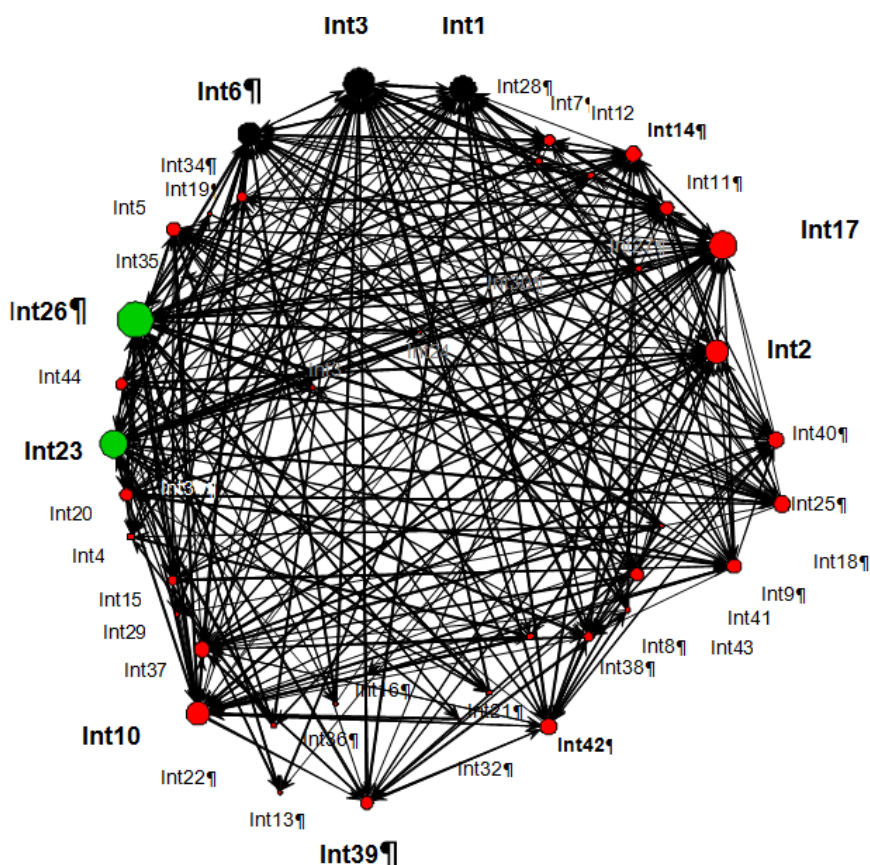


Figure III.43 *Block-modelling* du réseau de conseil liant les 44 *promoteurs* (depuis 2011) 3 Blocks identifiés. (Réalisé via R)

(La taille des nœuds est proportionnelle à la centralité de degré des acteurs, qui mesure de la popularité et de l'activité des chaque individu dans le réseau)

La réalisation d'un nouveau *block-modelling* (nombre de blocks=4) a permis d'approfondir nos analyses en révélant l'existence du :

- Block 1 reliant les trois experts *diversité* de la DRSE les plus centraux dans le réseau (y compris la Directrice de la DRSE) : ces derniers constituaient des apporteurs de conseil particulièrement prisés et sollicités et entretenaient des relations consultatives intenses entre eux, nourries par des liens anciens et privilégiés (relations personnalisées),
- Block 2 rassemblant la plupart des D.D.R. et des responsables *diversité* entretenant des relations de dépendance consultative à l'égard des experts de la DDEC et de la DRSE,
- Block 3 reliant des D.D.R. qui entretenaient des relations consultatives privilégiées entre membres,
- Block 4 reliant les deux D.D.R. particulièrement centraux et impliqués dans le portage de la politique de La Poste précédemment identifiés comme possédant l'une une forme d'expertise culturelle (sise sur une forte adhérence organisationnelle) et l'autre, une maîtrise technique des outils de *reporting*.

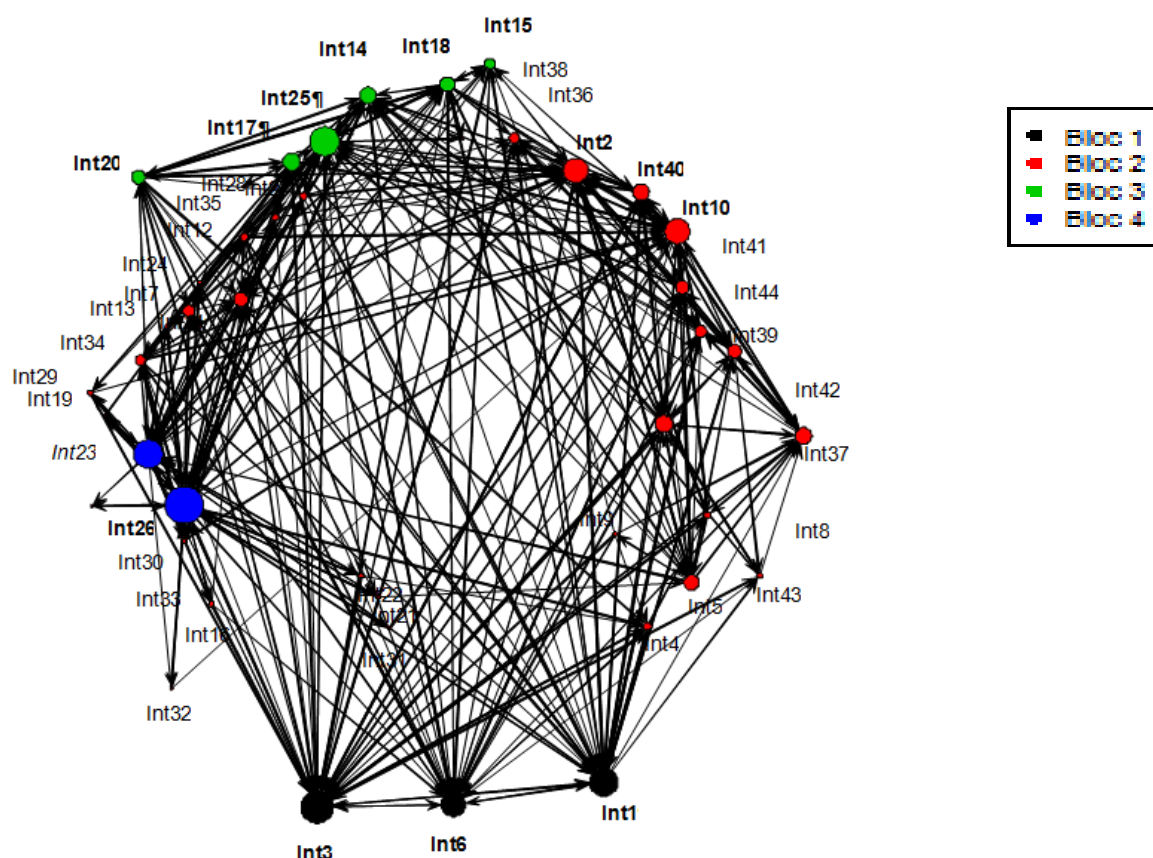


**Figure III.44 Block-modelling du réseau de conseil liant les 44 promoteurs (depuis 2011)
4 Blocks identifiés. (Réalisé via R)**

(La taille des nœuds est proportionnelle à la centralité de degré des acteurs, qui mesure de la popularité et de l'activité des chaque individu dans le réseau)

L'ensemble des observations réalisées tendent à conforter notre intuition (QR17) selon laquelle la seconde étape de la régulation a coïncidé chez La Poste avec une « phase d'institutionnalisation ». Le renforcement d'instances officielles de gouvernance de la politique (Comités) et la solidification d'un réseau associant l'équipe *diversité* et les référents fonctionnels régionaux et sectoriels visait ainsi prévenir et dépasser les conflits dyschroniques opposant le premier cercle (équipe *diversité*) et le second cercle (interlocuteurs régionaux et sectoriels) ainsi qu'à « gérer » les « controverses normatives » (Lazega et *al.*, 2008) qui ponctuaient la politique *diversité* de La Poste.

Conformément à notre intuition (QR7), le portage de la politique *diversité* de La Poste s'est inscrit dans un *processus de changement patronné* largement entamé mais inachevé. La politique présentait un caractère tendanciellement *transformatif* puisqu'elle s'insérait dans une démarche stratégique, transversale et durable (bien qu'insuffisamment partenariale). Sa phénoménologie s'est avérée proche de celle d'un *processus de changement patronné* : inspiré (« patronné ») par la direction, le changement *diversité* y dépendait d'une dynamique sociale complexe, multi-acteurs et poly-dimensionnelle.

Cherchant à articuler dimensions discursives, normatives et praxistiques, la politique de diversité s'est avérée *transformative*, non seulement de l'ordre discursif et normatif de l'entreprise, mais aussi de ses pratiques (« pratiques encadrées », mais aussi « pratiques prescrites »). Et ce, car, comme le souligne le Rapport Kaspar (2012 :45), en tant qu'« entreprise symbolique aux yeux des Français, représentative du pays par sa présence et sa diversité, La Poste ne peut ignorer [les...] modifications de l'environnement, les évolutions des comportements et attentes de ses parties prenantes. La Poste ne peut ignorer sa responsabilité en matière environnementale [...] et sa responsabilité sociale en raison de sa taille et de l'importance de ses activités pour la population ». Dans ce cadre, la mise en œuvre d'une politique de diversité entre début 2006 et fin 2012 a contribué à une ouverture socio-géographique des viviers de recrutement du Groupe, à une diversification significative de son recrutement, à une réduction des inégalités femmes-hommes dans le cheminement de carrière, à une intégration renforcée et durable de salariés en situation de handicap, à une meilleure gestion des âges, à une meilleure accessibilité de ses services et de ses locaux ainsi qu'à une « neutralisation, sécurisation et optimisation » de ses *process* organisationnels (notamment en matière de GRH) au regard du principe de non-discrimination et d'égalité de traitement.

Tendanciellement transformative, cette politique de diversité a reposé sur une dynamique sociale complexe et multi-acteurs (conformément aux QR6 et QR7) au cœur de laquelle s'est placé un processus d'*apprentissage* (*missionnaire*, *fonctionnel* et, comme nous le verrons successivement, *managérial*). Dans ce cadre, l'appropriation collective d'une « nouveauté *diversité* » s'est accompagnée d'une démarche d'institutionnalisation passant par un adoubement hiérarchique renforcé de la « nouveauté ».

V. Vers l'endogénéisation de la diversité chez La Poste ? Esquisse prospective f

3) Stimuler la réflexivité collective et accepter la critique

En tant que *processus de changement organisationnel* patronné largement entamé, bien qu'inachevé, le portage d'une politique *transformative* de diversité nécessite de l'inscrire au cœur de la stratégie de l'entreprise, en non pas à ses marges ou à sa périphérie. Cela invite, comme nous l'avons souligné dans le Chapitre V de la Partie I et dans le Chapitre III de la Partie II, de faire de la *diversity policy* une politique stratégique, intégrée, systémique, transversale et durable. Or, la « phase d'institutionnalisation » a permis de conférer à la politique *diversité* du Groupe La Poste une viabilité organisationnelle et une durabilité. De plus, elle a renforcé sa dimension stratégique en incluant une préoccupation *diversité* dans le patrimoine normatif, programmatique et procédural de l'entreprise, notamment dans ses volets « recrutement, gestion de carrière et management d'équipe », et cela dans une perspective de promotions du développement responsable (voir plan *Ambition 2015*). Dans ce cadre, la bipartition des compétences entre la DDEC et les responsables *diversité* des métiers, qui en sont les interlocuteurs privilégiés au sein des DRH nationales des métiers, et la DRSE et les D.D.R., ses correspondants territoriaux de périmètre fonctionnel Groupe, a favorisé la pérennité de la démarche *diversité* de La Poste, sans entamer sa cohérence d'ensemble, du fait de la permanence de liens coopératifs et consultatifs forts entre *missionnaires* (par-delà leur rattachement hiérarchique) et le développement des interactions entre *promoteurs* de la politique:

« Nous avons une architecture organisationnelle complexe, notamment au siège sur ces enjeux de RSE et de diversité, avec la bipartition entre une direction rattachée à la DRHS [la DDEC] en charge des volets RH, essentiels mais plus routiniers, et une direction RSE [la DRSE] qui s'occupe de questions transversales, impulse la thématique du management responsable et fait le lien avec les territoires, car la RSE c'est une politique de Groupe. [Ainsi,] la DRSE fait le lien avec les territoires pour assurer que la démarche transversale de RSE soit déployée sur le terrain, elle s'occupe pas au siège des dimensions diversité [...] mais veille à ce qu'elles soient prises en compte sur les territoires [au même titre que...] les volets environnementaux ou sociétaux. [...] Cette organisation compliquée au siège, qui est un héritage de l'histoire et de la façon dont on a procédé au niveau Groupe, [...] ne se retrouve pas forcément dans les métiers [car...] les Directions diversité/RSE ne sont pas indépendantes [dans les métiers] mais sont rattachées à la DRH [même si leur périmètre d'action théorique dépasse les seuls volets RH] ».

(Int50, cadre dirigeant, 40-50 ans, 5-10 ans d'expérience professionnelle à La Poste, adjointe au Conseiller du PDG/DG Développement Responsable Ethique Déontologie).

Il n'en demeure pas moins que la mise en transversalité de la politique *diversité* demeurait encore un chantier organisationnel majeur : l'institutionnalisation et l'internationalisation (au sein de la DRSE et de la DRHRS via la DDEC) de la politique *diversité* reflétaient, certes, son murissement progressif. La *diversity policy* de La Poste ne pouvait, pour autant, prétendre à la maturité du fait du déficit de systématicité et de transversalité qui la frappait. Dans ce cadre, malgré l'attribution d'une compétence générale *diversité* aux D.D.R. à l'échelle de leur territoire, ces derniers ont contribué à aggraver la réduction managériale de la politique déjà entamée lors de la transposition opérationnelle des engagements *diversité* du Groupe.

Allant à l'encontre de l'esprit de transversalité promu par la DRSE, les D.D.R. ont ainsi privilégié les dispositifs internes d'estampille RH/management à la promotion d'initiatives transversales de diversification des fournisseurs, d'amélioration homophile de la relation-client (marketing de la diversité / affectation catégorielle...) ou de développement des achats responsables. Cela tenait notamment à leur positionnement organisationnel fragile et leur expertise *diversité* plus que chancelante (la quasi-totalité des D.D.R. interrogés affirment ne pas avoir détenu de compétences spécifiques en matière de diversité avant leur prise de fonction comme D.D.R. et 2/3 d'entre eux indiquent ne pas avoir bénéficié de formations *ad hoc* suite à leur nomination). Ce qui les conduisait à puiser leur légitimité dans leur patrimoine antécédent d'expériences, dans leur « managérialité » et dans leur « adhérence organisationnelle ». Dans ce cadre, le rétrécissement du périmètre de la politique de diversité (telle qu'elle est réinterprétée par les D.R.G.) pourrait s'expliquer à la fois par le profil des D.D.R. (essentiellement issus de filière RH et de fonctions de manager), par leur difficulté d'embrasser le périmètre élargi de la politique *diversité*, en l'absence de contacts privilégiés (« proximité socio-statutaire ») en dehors des sphères managériales régionales supérieures (directions régionales des métiers, DRH, managers supérieurs et intermédiaires supérieurs). Dans ce cadre, la plupart des partenariats régionaux développés entre les entités postales régionales et les ESAT sont le fait d'une transposition locale d'impulsions nationales (plus que d'une dynamique locale de diversification des fournisseurs) et obéissent à des considérations économiques (réduction des contributions AGEFIPH). De même, relativement peu D.D.R. citent la dimension, pourtant fondamentale, de l'accessibilité des points de contacts postaux parmi leurs missions.

A l'aune des données recueillies relatives à la période fin 2011 – fin 2012, la plupart des D.D.R. confinaient leur action à « *relayer, impulser, accompagner et faire connaître* » (Int17) des programmes et des initiatives d'estampille RH à forte visibilité interne et externe (la dimension communicationnelle n'est pas à négliger dans l'analyse). Cela faisant, ils semblaient renforcer, dans leur pratique, le *gap* entre une démarche prescrite de transversalité prônée par la DRSE et une concentration dans les domaines RH/management d'autant plus forte qu'elle touche à des problématiques quotidiennes auxquelles sont confrontés les postiers et leurs encadrants

Là où l'attribution à la DRSE d'une compétence générale en matière de coordination de l'action RSE des D.D.R. traduisait une volonté de systématisme et de mise en transversalité de la politique *diversité* (malgré son redécoupage au niveau du siège), la « réduction managériale » pratiquée par les D.D.R. semblait refléter moins une priorisation délibérée des objectifs *diversité* qu'une démarche de légitimation professionnelle (sise sur la valorisation de leur expérience antérieure en matière de GRH et de management) ainsi qu'une difficulté objective à identifier des interlocuteurs motivés en dehors de la fonction *diversité* :

« Il y a encore une part de déni, de méconnaissance, de désintérêt. [...] On n'est pas dans le registre du refus délibéré [mais...] plus dans celui du déni. Il m'arrive encore d'avoir affaire avec des cadres supérieurs qui ne sont pas du tout au courant de ces questions ou qui, encore, les prennent avec mépris, distance ou scepticisme. Ils n'entendent pas assez parler de ça dans leur quotidien et ont du mal à en voir les répercussions sur leur business. Certains ne connaissent pas notre lexique, notre jargon spécialisés. Ça reste confiné à un cercle de personnes intéressées, ce n'est pas encore une politique aboutie, intégrée dans le système de La Poste et intégrée par tous, même si dès progrès ont été clairement réalisés ces derniers temps ».

(Int17, 50-60 ans, + 25 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, D.D.R. depuis 2011, ex DRH et RRH, et responsable d'établissements en région).

De même, les responsables *diversité* des métiers tendaient à centrer leur action sur les volets RH/management et à ne pas s'aventurer en dehors de ceux-ci, si ce n'est pour satisfaire à une injonction hiérarchique au déploiement de programmes de développement durable perçus comme leviers d'optimisation des coûts :

« Dans mes fonctions, je me concentre sur les volets RH, ne fusse que parce que je suis rattachée à la RH [...] la déclinaison opérationnelle de la stratégie du Groupe et des lignes directrices définies par la DDEC, [l'élaboration de] l'outillage concret que je mets à disposition des RRH et des recruteurs [pour prévenir les discriminations], la formation des managers à la diversité et la sensibilisation des postiers [du métier...] : c'est ça mon quotidien. [...] C'est une collègue qui pilote le volet développement durable, toute la question de la réduction de la production de CO₂ qui dans nos métiers est très importante – ce

sont des coûts importants et ce n'est pas bon pour l'image – [mais...] c'est vrai qu'il nous arrive de travailler ensemble, d'expliquer à nos référents respectifs que, oui, c'est une démarche d'ensemble [...] que tout se tient dans la RSE. [...] Mais c'est pas toujours facile à expliquer, à faire entendre, surtout que nos relais locaux ils ne consacrent que 5% à 10% de leur temps à ces questions de RSE, l'essentiel de leur travail est ailleurs et c'est sur ça qu'ils sont d'abord évalués »

(Int37, 30-40 ans, responsable diversité d'un métier, ancienne responsable d'études)

Ce confinement managérial de la politique *diversité* (telle qu'elle est déclinée dans les métiers) semblait renforcé par la rareté des relations directes (coopératives et *a fortiori* consultatives) liant les responsables *diversité* et les D.D.R., les relations étant intermédiées par la DDEC et la DRHRS (voir les analyses de réseaux précédentes) :

« Mes interlocuteurs, ce sont les collègues de la RH d'ici [du métier] et la DDEC, puis mes référents diversité et handicap dans les zones régionales [...]. Mais je ne suis jamais en contact avec les D.D.R. en direct, il m'est arrivé d'en croiser mais c'est pas mes interlocuteurs privilégiés ».

(Int37, 30-40 ans, responsable diversité d'un métier, ancienne responsable d'études).

De même, souligne un autre responsable *diversité*, la structuration des réseaux des relais *diversité, égalité professionnelle et handicap* des métiers à l'échelle locale peinait, sur la période étudiée, à se réaliser. Et cela, du fait des moyens limités leur étant dévolus, du flou entourant le périmètre de leurs compétences et prérogatives et l'ambiguïté de leur positionnement. Rattachés aux DRH des métiers sur un territoire donné, les *correspondants* étaient, néanmoins, agir, au plan territorial, de concert avec leurs homologues des autres métiers et en coordination avec le D.D.R.

Perceptible dans le cadre de comparaisons à l'échelle inter-métier mais aussi au niveau intra-métier (différentes entités géographiques d'un même métier), le manque de clarté entourant le rôle des *correspondants* dans le portage de la politique *diversité* de La Poste est particulièrement manifeste dès lors qu'on s'intéresse à la quote-part de leur temps de travail consacrée aux dossiers *diversité* ainsi qu'aux tâches concrètes réalisées en la matière. Il apparaît en effet une très grande hétérogénéité dans les niveaux ainsi que dans les formes d'implication des *correspondants*. Face au flou définitionnel entourant leur rôle (à la fois son contenu et sa forme, ses objectifs et son cadre d'exécution) et à leur ambiguïté positionnelle, les *correspondants* interprètent leur mission :

« en fait, les consignes ne sont pas très explicites et le périmètre de nos actions sur la diversité est variable selon les contextes – ce qui n'est pas plus mal, parce que ça favorise l'adaptation des actions aux réalités locales et la flexibilité selon les évolutions du contexte [...]. Quand j'ai été nommé correspondant, je ne savais pas du tout de quoi il s'agissait, [...] j'appartiens à la filière RH depuis de nombreuses années, comme mes autres collègues correspondants du Courrier, on est tous issus de la filière RH, donc j'étais sensibilisé à l'égalité pro, à la question du handicap et de la gestion des âges [...]

Ce sont des choses que je connaissais sans être spécialiste [...] parce que j'avais géré des dossiers [sur ces questions auparavant] mais c'est vrai que ce rôle de correspondant dans notre région, il est très récent [...] Donc, il a fallu tout inventer en interprétant les consignes [...] en lien avec le national [responsable diversité du métier] ».

(Int59, Correspondant égalité professionnelle et handicap en région, 50-60 ans, RRH avec +25 ans d'ancienneté chez La Poste, Courrier)

En dépit d'un dispositif organisationnel amical (réseau d'une cinquantaine de relais *diversité/RSE* et d'une cinquantaine de relais *égalité professionnelle* au Courrier –dont seulement le tiers remplissant les deux missions-, dizaine de relais au Colis, plusieurs dizaines de relais dans les autres métiers), la structuration du réseau des correspondant était, en 2012, tout juste amorcée, comme le révèlent les données qualitatives recueillies par entretien et questionnaires (Colis, Courrier, Enseigne, Centres Financiers, Banque ; Int52, Int56, Int57, Int58, Int59, Int60). Ce déficit de structuration semblait s'accompagner d'une forte hétérogénéité dans l'interprétation, la conception et finalement la pratique de leur rôle.

Certains *correspondants* semblaient avoir adopté une lecture restrictive de leur mission et l'avoir reléguée à activité marginale et, somme toute, superficielle d'appui technique ponctuel, d'éveil à la diversité ou de représentation du Groupe dans des événements locaux ou régionaux en lien avec la thématique de la non-discrimination et de l'égalité des chances. Ainsi, Int60 affirmait consacrer près de 5%-10% de son temps de travail lissé annuellement à la de la problématique de la diversité, et cela, bien qu'une large part de son temps de travail soit consacré à des activités RH/management étant *de facto* en lien avec cette thématique :

« il y a quelques moments de pics dans l'année où 20, voire 30% - 40% de mon temps est consacré à la diversité, par exemple lorsqu'une étape du Train s'arrête dans la ville ou qu'il y a des Forums pour l'Emploi ou des Semaines de la Solidarité et de la RSE ou encore des Forums organisés par Pôle Emploi, les Missions Locales, les collectivités locales [...] ou encore quand on a mis en place les formations sur l'égalité pro et le handicap, que j'ai dû piloter [...] tous les managers ont dû, par tronçons, ces formations et là clairement une part significative de mon temps a été consacrée à la diversité. [...] En moyenne, [...] je consacre, en gros, 5% de mon temps à des dossiers de diversité, à faire circuler de l'information qui nous vient de la responsable diversité [du métier], à gérer des dossiers problématiques directement en lien avec la hiérarchie [du métier à l'échelle régionale...], plus le fait que sur la diversité je joue un peu le rôle d'empêcheur de tourner en rond, que je rappelle, sur tous les dossiers RH, les engagements du Groupe pour l'égalité pro, le handicap, la diversité [...] par exemple, je pose la question de savoir quels sont les impacts concrets d'une mesure sur l'équilibre vie pro – vie perso, la réduction des inégalités salariales femmes-hommes, l'organisation du travail pour les postiers en situation de handicap. [...] Bref, je passe quand même 5% de mon temps en plus à faire intégrer ce souci de la diversité concrètement dans les dispositifs RH du Groupe. [...] Mais ce n'est pas facile de comptabiliser cette part de mon travail parce que c'est diffus, c'est une action en continu difficile à mesurer, à chiffrer avec des indicateurs ».

(Int60, correspondant diversité-handicap, 40-50 ans, région parisienne, RRH, Courrier).

Appelés à devenir les « *aiguillons de la politique de diversité* » (Int42), certains *correspondants* proposaient, par contre, une lecture extensive de leur mission, comme le révèle l'analyse des questionnaires d'Int56, Int57 et, à moindre mesure, Int58 : les deux premiers affirment consacrer 15 à 20% et le troisième 10 à 15% de leur temps de travail à des actions de sensibilisation et formation à la diversité, à des tâches d'éclairage et d'accompagnement d'initiatives *diversité* ainsi qu'à des activités de veille antidiscriminatoire et de suivi des dispositifs déployés par le Groupe et les métiers en matière de réalisation de l'égalité de traitement et de promotion de l'égalité des chances. Coparticipant d'une démarche de décentralisation opérationnelle de la politique, l'internalisation parmi les tâches des *contributeurs* de missions de veille antidiscriminatoire de proximité semble constituer la ligne de partage entre une conception ampliative (extensive) et une lecture limitative (restrictive) de la mission de *contributeur*.

Embryonnaire et inégalement répartie selon les territoires et les métiers, la nomination de *correspondants handicap* et *diversité* et de *correspondants égalité professionnelle* a marqué une accélération à partir de fin 2010 et tout au long de l'année 2011 pour aboutir courant 2012 à une couverture nationale, à peu près complète, par métiers. Dans ce cadre, un mouvement de régulation a été amorcé courant 2012 visant, non seulement à officialiser (et « publiciser ») l'existence de *correspondants*, mais aussi à garantir une animation des actions des *correspondants* par les métiers (responsables *diversité*) et à esquisser une coordination régionale de leurs actions par les D.D.R.

Ainsi, d'après les données recueillies dans le cadre de notre enquête (courant 2011-début 2013), plus d'un tiers des D.D.R. désignent des *correspondants* (le plus souvent des *correspondants handicap*) parmi leurs interlocuteurs réguliers en matière de diversité (*contributeurs techniques réguliers*). La portée heuristique de ce chiffre doit néanmoins être relativisée car, la grande majorité des *correspondants* appartenant à la filière RH, une partie des *contributeurs techniques réguliers* mentionnés au titre de leurs fonctions de RRH ou de chef de projet RH dans les divers établissements régionaux des métiers recouvraient simultanément le rôle de *correspondant handicap*, *diversité* et/ou *égalité professionnelle*. Après vérification, il apparaît que la moitié des D.D.R. mentionnent au moins un *correspondant* parmi ses interlocuteurs réguliers. Ce chiffre donne à voir le processus de renforcement du rôle coordinateur des D.D.R. « *ce rôle de pilote, ce rôle de chef-de-file* » (Int30) incombant aux D.D.R. en matière de déploiement de la politique *diversité* du Groupe.

Néanmoins, plus de quatre ans après la mise en place officielle des D.D.R., leurs prérogatives et leur autorité semblent encore contestées car, « *en l'absence d'autorité hiérarchique directe, nous avons une sorte de légitimité à impulser, encourager mais pas le pouvoir réel d'imposer ou sanctionner* » (Int29). La légitimité d'impulsion et la légitimité coordonnatrice chancelante des D.D.R. apparaît d'autant plus que seulement la moitié d'entre eux mentionnent des *contributeurs* dont ils seraient censés animer et coordonner fonctionnellement les initiatives. En outre cela donne à voir, comme l'a pointé Vandangeon-Dumerez (2013), l'antériorité de pratiques de RSE par rapport à la mise en place de politiques dédiées et le conséquent processus de labellisation rétrospective de l'existant. D'après les données qualitatives exploratoires recueillies, l'importance du processus d'étiquetage rétrospectif touche non seulement des pratiques de GRH et de management mais aussi des fonctions (cumul de fonctions de RRH et de *correspondant*).

Le démarche *diversité* à l'échelle des métiers (cela est particulièrement marquant au Colis et au Courrier) ne saurait néanmoins de faire abstraction d'une clarification et d'un renforcement des prérogatives des *correspondants* afin de faire d'eux de nouveaux acteurs du changement (au sens de Tatli & Özbilgin, 2009) appelés à en accompagner le déploiement local en collaboration avec le responsable *diversité* de leur métier, le D.D.R. et leurs homologues des autres métiers. L'explicitation de la mission des *correspondants* et la consolidation de l'assise socio-organisationnelle chercherait à stimuler, par leur intermédiaire (logique de proximité géographique et statutaire) l'implication du management intermédiaire dans la mise en œuvre de la politique (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004).

Loin de rajouter un niveau de complexité dans le millefeuille organisationnel de La Poste, la nomination de *correspondants handicap-diversité* et/ou *égalité professionnelle* issus du domaine RH cherchait à favoriser une intégration managériale du souci de la diversité (à l'échelle praxistique quotidienne) et allait de pair avec son internalisation dans le giron de la DRH (création de la DDEC auprès de la DRHRS ; rattachement des responsables *diversité* aux DRH des métiers ou à des Directions de Développement Responsable à leur tour placées sous l'égide de la DRH des métiers). Le confinement du vivier des *correspondants* aux seuls RRH, comme c'est le cas au Courrier, apparaissait, néanmoins, comme un frein à l'encontre de cette démarche de proximité. C'est pourquoi une réflexion a été, depuis, engagées autour du desserrement des critères de recrutement des *correspondants* et de la possibilité d'intégrer en leur sein aussi des postiers extérieurs à la filière RH.

En outre, la montée en puissance, tout au long des années 2011 et 2012, des D.R.G. et des D.D.R. cherchait à renforcer leur rôle et leurs prérogatives dans la coordination des initiatives (y compris informationnelles, communicationnelles, formatives, de représentation) développées à l'échelle locale par les métiers, via la DRH régionale et/ou le(s) *correspondant(s)*, en matière de diversité. Le renforcement du rôle coordinateur du D.D.R. dans une perspective régionale inter-métiers (logique RSE Groupe) et du responsable *diversité* à l'échelle nationale (logique *diversité RH* par métiers) semble ainsi esquisser le portrait d'une nouvelle étape régulatoire destinée à mieux coordonner l'action, standardiser les référentiels et homogénéiser les pratiques des *correspondants*. Trop embryonnaire pour être étudiée dans le cadre de notre recherche, elle paraît être un préalable à l'*apprentissage managérial* de la politique.

Contributeurs techniques réguliers d'un genre particulier (les autres *contributeurs* cités le plus souvent par les D.D.R. étant des DRH et des RRH des métiers, et notamment du Courrier, de l'Enseigne et des Centres financiers, à l'échelle locale), les *correspondants* constituaient des interlocuteurs importants mais insuffisamment référencés/animés par les directions nationales des métiers :

« Moi je suis en bas de chaîne, je fais de l'opérationnel [...] mon rôle c'est d'opérationnaliser la politique diversité dans mon métier, du coup je coopère essentiellement avec mes collègues de la RH [du métier], je suis en lien aussi avec la DDEC et je tente d'animer un petit réseau de relais [contributeurs techniques privilégiés] qui peuvent nous aider à mettre en place nos diversité et handicap, mais ils [ces contributeurs techniques privilégiés] ne sont pas du tout à plein temps sur la diversité, c'est une infime partie de leurs activités [essentiellement dévolues à la GRH] donc je peux pas trop compter sur eux, eux-mêmes n'ont pas de moyens propres ou de ressources dédiées, ils s'appuient sur leurs collègues [des service concernés...] qui veillent plus ou moins les aider, c'est des aiguillons de notre politique. »

(Int42, 35-45 ans, cadre supérieur, responsable *management responsable* d'un métier)

Le confinement des initiatives *diversité* promues territorialement au champ managérial et communicationnel semble être aussi le reflet des résistances internes d'une partie de l'encadrement intermédiaire. Certes le top-management à l'échelle du siège et des métiers ainsi que les cadres supérieurs dans les territoires étaient, en 2012, *« parfaitement au courant, parfaitement convaincus et [...] ils cherchent à atteindre les objectifs fixés par le siège car la diversité c'est l'engagement du Président »* (Int34). Il n'en demeure pas moins que la faible implication du management intermédiaire (supérieur et surtout inférieur) et du management de proximité constituait un frein à la systématicité et à la transversalité de la politique *diversité* de La Poste.

En tant que dynamique de changement, la promotion de la diversité ne saurait faire l'économie d'une adhésion de l'encadrement intermédiaire et de proximité à la politique *diversité*. Dans ce cadre, l'appropriation de la politique par ses principaux bénéficiaires et exécutants (voir Moss Kanter et *al.*, 1992 ; Floyd & Woolgridge, 2000) s'avère d'une impérieuse nécessité. Y compris pour contrer certains phénomènes de « résistance par capillarité » apparus dans la phase du conflit (II) dont les processus d'apprentissage organisationnel et d'appropriation collective d'une part et d'institutionnalisation de l'autre n'étaient pas parvenus au bout.

Or, Autissier et Vandangeon-Derumez (2004) ont identifié trois attitudes principales du management intermédiaire à l'égard du changement organisationnel : l'évolution en couloir caractérisée par une stabilité comportementale, l'évolution ascendante marquée par l'implication progressive du management intermédiaire et l'évolution descendante qui voit le développement de la contestation.

Fomentant les résistances, soient-elles directes, indirectes ou « par transfert », la non-implication du management intermédiaire inférieur et du management proximité dans la politique *diversité* de La Poste influe sur le processus de co-construction et de co-attribution de sens («*sensemaking*» et «*sensegiving*»). Derrière la signification de la politique *diversité* par les principaux bénéficiaires et artisans du changement, se joue la possibilité même de son appropriation collective et de son opérationnalisation quotidienne.

Puisque faire d'une politique *diversité* un processus de changement renvient à *endogénéiser* le changement jusqu'à en faire un élément consubstantiel de l'identité et de la culture de l'organisation, il convient que les parties prenantes s'accordent autour d'une vision commune de la *place* de la diversité dans l'entreprise. Forger un *sens commun* à la politique *diversité* de La Poste revient à trancher entre une conception encore périphérique de celle-ci, relégation dans l'*ad hoc*ratique, son confinement dans l'adjonctif, dans l'accessoire si ce n'est le superficiel ou bien son intégration, non seulement dans les directives stratégiques de l'entreprise, mais aussi dans ses déclinaisons opérationnelles et, plus encore, dans la pratique quotidienne des acteurs.

Or, l'appropriation de la politique par le management intermédiaire nécessite que soient tracées des perspectives d'utilités, pouvant l'encourager à investir de manière mi-croyante mi-instrumentale ce chantier transformatif. Ainsi, derrière les résistances, latentes ou explicites, voilées ou profondes, d'une partie du management intermédiaire et de proximité se donne à voir la hantise d'une politique profondément transformative car touchant au cœur même des

pratiques de recrutement et, surtout, de management d'équipes. Dans cette perspective, le développement de réseaux de *contributeurs techniques réguliers* associant les *correspondants* des métiers et d'autres interlocuteurs (non-fonctionnels) réguliers des D.D.R. et des responsables *diversité* (DRH, RRH, responsables *communication*, responsables *achats*, équipes de direction régionale...) pourrait favoriser la sédimentation d'un patrimoine spécifique de méthodes et de pratiques ainsi que favoriser la continuité des initiatives *diversité* déployées au plan local. En outre, il stimulerait l'élargissement du périmètre des parties prenantes de la politique. Or, dans une entreprise marquée par un passé administratif (et à ce titre par une dimension bureaucratique), la coordination horizontale des acteurs, surtout dès lors qu'elle échappe au contrôle vertical ou lorsqu'elle intègre sur un pied d'égalité des acteurs au statut hiérarchique différent, semble frappée d'un sceau (invisible mais agissant) d'illégitimité :

« La Poste reste, malgré tous les changements récents, une grande organisation publique, une ancienne administration : son histoire et sa culture portent la marque de ce passé, qui n'est pas si lointain. [...] Et, dans la fonction publique, les réseaux et les coordinations horizontales, comme vous les appelez, c'est pas forcément très bien vu, cela ressemble à des ententes illicites [...] qui iraient contre le principe d'égalité et de neutralité de l'Etat. [...] Donc les réseaux affinitaires, les réseaux communautaires et même ce que vous appelez des réseaux de cause ne sont pas bien-vus par la hiérarchie, notamment les managers intermédiaires qui y voient des contre-pouvoirs venant rogner sur leurs prérogatives – ce qu'ils vivent ma surtout en cette période où ils croulent sous les objectifs contradictoires et de plus en plus ambitieux, et sont vraiment sous pression- les managers mais aussi les syndicats qui pensent que ces réseaux de salariés défendraient des intérêts spécifiques contre les intérêts de tous ou que ces réseaux d'employés pour la diversité soient instrumentalisés contre eux par la direction ».

Frappée par la mémoire de l'Institution et par la trace de la bureaucratie, La Poste peine ainsi à mettre en place des « réseaux de cause » tant physiques que virtuels, - tout autant que des systèmes institutionnels de *mentoring pro-diversité* - (Bruna, 2013d), là où elle a timidement initié, en 2012, un premier réseau affinitaire ouvert, à l'adresse des cadres femmes à haut potentiel mais se voulant *philosophiquement* mixte. Plus généralement, des réseaux informels liant des *promoteurs* et des *contributeurs* de la politique semblent exister à l'échelle locale, d'après les dires de plusieurs interviewés :

« Il est vrai que nous n'avons pas développé de réseaux formels – physiques ou virtuels – associant l'ensemble des principaux participants à la démarche de RSE et de diversité de La Poste, et non

seulement les postiers fonctionnellement chargés de ces questions. [...] Cela ne veut pas dire que ces réseaux n'existent pas, au contraire, il y a des coordinations locales informelles très efficaces [...] et qui collent bien à la culture de La Poste car à La Poste, depuis toujours, l'informel joue un rôle très important entre collègues et dans les équipes plus généralement [...]. Ces réseaux sont informels, officieux et donc sont plus fragiles en termes de durée [...] Comme je vous l'ai déjà dit, un réseau de femmes cadres à potentiel a été lancé il y a peu et, ma foi, ça marche plutôt bien mais il est encore tout petit et ce n'est pas facile de le gérer, parce que La Poste c'est une très grande entreprise de 260 000 salariés et plus, présente sur tous les territoires avec des métiers et des activités très différentes, donc coordonner un réseau de ce type n'est pas facile parce que les enjeux sont différents et je ne suis même pas sûre que ce soit pertinent ».

(Int50, cadre dirigeant, 40-50 ans, 5-10 ans d'expérience professionnelle à La Poste, adjointe au Conseiller du PDG/DG Développement Responsable Ethique Déontologie).

Plus globalement, des réseaux informels réunissent déjà des missionnaires, des D.D.R., des correspondants, d'autres contributeurs techniques réguliers mais aussi des contributeurs ponctuels et volontaires (interlocuteurs sporadiques, ambassadeurs de la diversité, anciens bénéficiaires des programmes diversité du Groupe...) :

« Personnellement, je suis très reconnaissante à [Int7...] parce que grâce à lui j'ai rencontré La Poste, ça a changé ma vision du monde du travail et de l'entreprise, avant je ne pensais pas postuler à La Poste [mais] grâce à la rencontre dans le cadre du Train, j'ai postulé chez La Poste et [Int7...] m'a vraiment accompagnée. [...] Maintenant, je trouve normal de renvoyer l'ascenseur à d'autres et du même coup de montrer à l'extérieur que La Poste s'engage vraiment sur ces questions d'égalité de chances ».

(Int46, postière francilienne, 25-35 ans, ancienne bénéficiaire de programmes diversité).

« Ca fait plusieurs années que [Int7...] me propose de le rejoindre dans l'étape francilienne du Train et dans d'autres événements organisés par La Poste avec Pôle Emploi et des Missions locales franciliennes, la Région ou d'autres Forums de l'emploi pour présenter La Poste, ses métiers et ses activités [...] Je suis impliquée de manière volontaire dans la diversité, ça ne fait pas partie de mes fonctions pro [...] mais je pense que c'est normal d'apporter ma petite contribution à cette démarche globale [...] Nous [les contributeurs volontaires], on n'est pas coordonnés entre nous, on ne se connaît pas, c'est [Int7...] qui fait appel à nous, nous propose et nous après on négocie avec nos manager. [...] Mon manager il est plutôt pour mais après dans les faits, quand je dois m'absenter [pour participer aux événements diversité], il n'est pas toujours très motivé [...]. Dans d'autres boîtes, il y a des réseaux virtuels, des réseaux sociaux, qui mettent en relation les salariés sur la diversité, les salariés impliqués [...] mais La Poste est très en retard sur ces réseaux sociaux et même l'intranet ».

(Int47, postière francilienne et encadrante de proximité, 25-35 ans, contributrice volontaire).

Il ne demeure pas moins que le développement des coordinations horizontales en matière de diversité, de « réseaux de cause » comme de « réseaux affinitaires ouverts » semblent

constituer, dans un horizon rapproché, des outils nécessaires à l'implémentation collective de la politique et des vecteurs pouvant en faciliter l'*appropriation managériale*⁶⁵.

Poursuivant une refonte profonde du management, voire même une révolution managériale (Chanlat, 1990, 2000 ; Peretti, 2012a ; Chanlat et *al.*, 2013), le portage d'une politique *transformative* de diversité ne saurait, néanmoins, faire l'économie Ainsi, seule la stimulation d'une réflexivité collective impliquant, autour d'une analyse critique des pratiques quotidiennes, l'ensemble des parties prenantes internes de l'organisation (top-management, management intermédiaire et de proximité, syndicats, salariés) serait à même de permettre une investigation des pratiques managériales de l'entreprise.

A l'heure où la Commission du Grand Dialogue, présidée par l'ancien leader syndical Jean Kaspar, qui avait été nommée pour tenter de répondre à la déferlante de mal-être au travail qui touchait La Poste, a rendu un rapport préconisant une refonte profonde du management, le renforcement de la médiation d'entreprise traduit les difficultés posés par un « management par objectifs » devenu un « management par le stress ».

Faire face aux objectifs stratégiques de La Poste d'amélioration de sa performance globale invite ainsi à redéfinir le contenu des pratiques managériales et le positionnement même de l'encadrant, notamment de proximité, dans sa relation avec les clients outre qu'avec ses subordonnées. Du « management par la pression » à un management dialogique soucieux de préserver l'unité des équipes tout en reconnaissant la singularité de chacun, la promotion d'un « management responsable » donne à voir la centralité stratégique de la démarche R.S.E., appréhendée dans son volet de gestion de la diversité.

A la lisière de l'économie et du social, au croisement du volontaire et de l'obligatoire (Klarsfeld & Delpuech, 2008), faire d'une politique *diversité* une politique revient chez La Poste à redéfinir les règles du management et, plus encore, les normes communément construites et acceptées de coopération professionnelle. Dans ce cadre, le lancement par la DRSE d'un programme annuel d'*Assises inter-régionales du management responsable* à l'adresse des corps managériaux de l'entreprise traduit la centralité d'une démarche RSE englobante à la fois des dimensions RH de la gestion de la diversité, mais aussi de la diversité de la clientèle (clientèles fragiles, niches culturelles ou géographiques sous-exploitées...) et des fournisseurs.

⁶⁵ Il s'agit d'ailleurs une piste de recherche future extrêmement intéressante et d'ores et déjà envisagée.

Tout à la fois déclinaison du plan stratégique *Ambition 2015* et démarche concrète destinée à répondre à la crise sociale qui traverse l'entreprise, la tenue de 11 Assises inter-régionales du management responsable au cours de l'année 2012 s'est accompagnée d'une stimulation de la réflexivité collective des salariés. Faire appel au criticisme constructif des collaborateurs, ouvrir des espaces de parole internes aux équipes, stimuler le dialogue pour sensibiliser à la diversité et au respect, faire émerger les difficultés et les résoudre collectivement constituent les piliers de la démarche de management responsable insufflée par la DRSE. Partenariale et horizontale, dialogique et participative, cette approche cherche à « *ressouder les équipes, ressouder les différentes entités de l'entreprise [...] en réaffirmant nos valeurs, notre culture d'organisation, notre mission [de service public] et notre raison d'être* » (Int12).

Or, l'explicitation des motifs économiques poussant La Poste à promouvoir la diversité, s'avère une condition nécessaire mais non suffisante d'implication du management intermédiaire dans la démarche *diversité*.

« *Soumis à la pression des objectifs* » (Int12), « *raisonnant en termes de performance commerciale et économique* » (Int17), « *rivés sur des standards de performance économique* » (Int11), les managements intermédiaires et de proximité s'avèrent peu propices au changement. Car ils vivent la transformation de l'entreprise (positionnelle, stratégique, statutaire) comme une cumulation de changements imposés déstabilisant leur cadre de travail, altérant leur pratique et accroissant la pression qui pèse sur eux. Particulièrement rétifs à l'inclusion d'objectifs chiffrés en matière de diversité, ils « parlent la langue de la performance » mais restent profondément attachés à la culture ancienne de l'entreprise (culture de service public). Plongés dans le *new management* sans y avoir été formés, tenus par des objectifs dont ils méconnaissent et ne partagent pas forcément les visées (Kaspar, 2012), les managers intermédiaires et de proximité ne maîtrisent pas le référentiel instable de l'entreprise. C'est pourquoi, tout en adhérant pas forcément à la nouvelle stratégie de l'entreprise, ils en ont adopté l'essentiel : le culte de la performance.

Or, là où l'attachement des postiers à *une culture de l'égalité*, à une « *éthique du Bien commun* » (voir Chanlat, 2003a,b) et à un *souci de l'intérêt général* a favorisé l'appropriation collective de l'engagement *diversité* du Groupe (ce que reflètent les Baromètres internes RSE réalisés par méthode de sondage), l'implication effective du corps managérial, et notamment de l'encadrement intermédiaire, dans la démarche de diversité semble avoir été freiné (retardé ?) par le « choc des cultures » (culture de service

public vs culture de la performance) qui a été subis ces dix dernières années aux postiers. Ce qui conforte notre intuition (QR22).

Si la culture historique du Groupe a favorisé l'intégration du « souci de la diversité » dans le corpus de valeurs de l'entreprise (en tant qu'élément intégrant de la culture de l'égalité chère à l'entreprise) ainsi que l'appétence collective à l'égard de la « question de la diversité », le « choc des cultures » a probablement désinvolte les managers intermédiaires à embrasser cette politique jugée moralement estimable mais stratégiquement secondaire. Fragilisés par l'inflation normative et programmatique et les injonctions contradictoires, ils se seraient mis en retrait d'une politique *« qu'ils partagent dans ses valeurs mais qui paraît encore abstraite et [qui est perçue...] sur le terrain [comme une] source de nouvelles obligations et finalement peu payante professionnellement »* (Int56).

Tout à la fois déçus du changement et praticiens incroyants du culte de la performance, ils sont tiraillés entre une nostalgie de l'ancien et une vision détournée de la performance économique et commerciale (Int27, Int33, Int12, Int3). C'est ce qui explique l'adhésion massive des salariés, y compris les managers intermédiaires, à l'engagement *diversité* de La Poste (révélée par les Baromètres RSE) et la faible implication des strates inférieures de l'entreprise dans sa mise en œuvre. D'où l'importance de redéfinir l'argumentaire justificatif s'adressant au management intermédiaire, en révélant l'enchevêtrement de logiques sociales et économiques (voir Cornet & Warland, 2008b ; Peretti, 2012) ayant poussé de La Poste à engager une démarche *diversité* :

« Les managers de proximité ne voient pas les tenants et les aboutissants de notre politique diversité. [...] Ils ne voient pas l'intérêt pour eux de s'y investir [...] et perçoivent [les programmes diversité] comme de nouvelles contraintes sans utilité [pour leur carrière]. Nous avons des correspondants diversité et handicap sur le terrain qui nous aident à mettre en place des actions, à faire redescendre et remonter l'information [...] mais vis-à-vis des managers nous devons être capables de clarifier et de rendre plus opérationnels nos objectifs».

(Int37, 30-40 ans, -10 ans d'ancienneté chez La Poste, responsable *diversité* d'un métier, rattachée à la DRH du métier au siège).

Il s'agit là d'explicitier les motifs, à la fois sociaux et économiques, pour lesquels la politique *diversité* peut constituer une clé potentielle du développement de l'entreprise et de la perpétuation de son modèle social :

« Les postiers [...] ne connaissent pas réellement la démarche de leur entreprise et cela nous remonte par l'externe. Par exemple tout l'effort de La Poste sur le sujet du handicap, de l'accessibilité des

bureaux de poste et de l'accessibilité pour les publics les plus défavorisés n'est pas connu et reconnu par tous ».

(Int17, 50-60 ans, + 25 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, DDR depuis 2011, ex DRH et RRH, et responsable d'établissements en région).

Malgré un fort attachement à l'engagement *diversité* de La Poste (conforté par le Baromètre R.S.E. 2011) et une exigence croissante à l'égard de la qualité et du niveau d'engagement de leur entreprise en la matière, les postiers s'avèrent moyennement informés des démarches mises en œuvre par l'entreprise. Ainsi, la sixième vague du baromètre annuel réalisé auprès des postières et des postiers sur le thème du Développement Durable (plus de 1150 postiers interrogés en juin 2011 par la SOFRES, représentant la population de La Poste et de ses métiers) révèle la permanence d'un différentiel entre le personnel de classe 1⁶⁶ (agents d'exécution, 40 % de l'effectif total) et la classe IV (cadres supérieurs, 7 %) en matière d'accès à l'information R.S.E. / D.D.

Le personnel de la classe I se déclare moyennement informé (51%) quant aux initiatives du Groupe en faveur du D.D. et de la R.S.E. contre 83% des cadres supérieurs et 69% des cadres. Dans le domaine social (à noter la préférence marquée de l'entreprise pour la catégorie du social aux dépens de celle – plus floue et allogène – du sociétal), les agents d'exécution perçoivent une implication positive mais nettement moins marquée que les cadres supérieurs de l'entreprise en faveur de l'emploi de personnes issues de quartiers sensibles (64 % vs 82%), de santé, sécurité et prévention du stress au travail (51 % vs 68 %), de lutte contre les discriminations (51 % vs 63 %).

Les opinions coïncident en ce qui concerne une appréciation positive de l'investissement de La Poste en faveur l'égalité professionnelle et l'emploi de personnes handicapées. Ce qui révèle une bonne appropriation de deux objectifs stratégiques de la politique *diversité* (l'égalité entre les hommes et les femmes et l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap) et conforte les données agrégées présentées dans le rapport d'activité du Groupe (2011-début 2012)⁶⁷. Ainsi, d'après le Rapport annuel R.S.E. 2011, il y a près de 25,66% de femmes cadres dirigeantes dans les trois entités du Groupe: La Poste, La Banque Postale et Mediapost, en bonne voie vers l'atteinte de l'objectif fixé par le PDG de 30% à

⁶⁶ A La Poste, les niveaux hiérarchiques sont les suivants : classe I (exécution, 40 % de l'effectif total) ; classe II (maîtrise, 38 %) ; classe III (cadres, 15 %) ; classe IV (cadres supérieurs, 7 %).

⁶⁷ On renvoie au rapport R.S.E. relatif à l'exercice 2011 et au début de l'année 2012 disponible sur le site de La Poste : www.laposte.fr/rapportannuel/. (Dernière consultation : 9 avril 2013).

l'horizon 2015). De même, le taux de personnes en situation de handicap est de 5,78% pour La Poste (régime FIPHFP à l'époque) et de 2,71% pour La Banque Postale quant à Mediapost S.A., 86 % des sites emploient au moins 6 % de travailleurs en situation de handicap. L'entreprise se rapproche progressivement de l'objectif légal de 6% de la masse salariale en situation de handicap (mode de calcul de l'AGEFIPH).

Les agents d'exécutions observent, par rapport à la classe IV, un plus faible engagement de l'entreprise en matière de D.D. et de R.S.E. Ils sont néanmoins plus favorables que les cadres de classe III (management intermédiaire) à l'objectivation du niveau d'implication des managers en matière de développement durable (et, par élargissement, de management responsable). Cela traduit à la fois une sensibilité des postiers à la thématique de la diversité, une exigence à l'égard de leur entreprise et une attente de transformation des pratiques de l'encadrement (opérationnalisation des principes et des préceptes du management responsable).

« *Sur mes opérations, j'arrive toujours à trouver des postiers extrêmement motivés [...] qui sont convaincus de la richesse de la diversité et souhaitent participer [aux actions promues par la D.R.S.E....] Il y a une grande générosité des postiers, un réel engagement chez certains d'entre eux [...] mais le problème vient de la hiérarchie et des cadres de proximité qui ne les encouragent pas, de les soutiennent pas dans leur démarches [...]* ».

(Int7, 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre supérieur, ex-DPDH, DRSE).

En miroir, la réticence relative des cadres à l'intégration d'objectifs chiffrés destinés à évaluer l'effectivité et la qualité de leur action en matière de D.D. et de R.S.E. donne à voir une parfaite conscience des enjeux (transformation du management), des risques (sanctions de leur sous-implication, voire même de leur résistance au changement de référentiel et de pratique) et des freins (phénomènes de *résistance par capillarité* du fait d'une faible implication de l'encadrement de proximité).

« *Les postiers ont toujours eu une culture de la solidarité et de l'ouverture [...] L'enjeu est d'associer les managers en leur expliquant que c'est une opportunité pour eux [que de s'impliquer dans les démarches de diversification du recrutement et de management responsable]* ».

(Int23, 50-65 ans, 30 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, DDR depuis 2008, ancienne DRH et directrice d'établissements en région).

Dans cette perspective, le développement d'une réflexivité collective au sein du management s'avère une des conditions d'acceptation collective du changement et d'inscription de la politique *diversité* dans la quotidienneté de l'action.

Comme nous l'avons vu, l'exercice de la réflexivité managériale a reposé sur l'organisation de forums du « management responsable », sortes d'ateliers réunissant, par tranches géographiques, le corps managérial de l'organisation, afin d'engager une analyse rétrospective du corpus normatif, processuel et praxistique du management en vigueur chez La Poste. Pilotés par la DRSE, en lien avec la DRHRS, ces ateliers visent à former l'encadrement aux enjeux de la RSE, de l'éthique managériale et de la GRH socialement responsable. Le développement de la réflexivité managériale repose sur renouveau du dialogue au sein des équipes, au travers du traitement régulier des thématiques liées à la diversité et à la RSE au cours de réunions d'équipe consacrées aux enjeux stratégiques du Groupe (environ 3 séances par an en moyenne nationale). Ce dispositif informel d'échange sur la diversité s'articule avec un dispositif initié par la DPDH (dans le cadre de la candidature au Label *Diversité*) et poursuivi par la DRHRS et la DRSE de sensibilisation systématique de l'ensemble des collaborateurs aux enjeux de la non-discrimination et de la promotion de la diversité. Conformément à la QR18, le développement de la réflexivité managériale a ainsi constitué chez La Poste l'une des conditions de transformation des pratiques de RH et de management ainsi que de la « quotidianisation » de l'action *diversité* du Groupe.

Néanmoins, la promotion des ateliers du management responsable à partir de 2012 et la stimulation du dialogue d'équipe autour de la diversité et de la RSE se sont heurtés à un contexte organisationnel particulièrement tendu. La crispation du dialogue entre direction et partenaires sociaux, induite par la persistance d'un malaise social au sein du Groupe et l'accroissement de la souffrance (notamment psychologique) au travail, a *de facto* freiné l'implication des partenaires sociaux dans la démarche RSE (conformément à nos craintes, QR22). Comme cela a été évoqué dans le Chapitre I, le Groupe La Poste a, en effet, été frappé de plein fouet par une crise sociale concomitante à une dégradation globale du climat social et du contexte économique français ainsi qu'à la persistance d'une stratégie RH de réduction des postes et d'optimisation des coûts.

La dégradation du climat social interne à La Poste est reconductible au « *tourbillon de transformations successives et incessantes qu'il a subi ces dernières années, c'était des chocs en continu et le management intermédiaire était pris en sandwich entre plein d'objectifs souvent contradictoires et tous présentés comme [étant des] impératifs* » (Int32). Les « vagues de modernisation » du Groupe à l'œuvre depuis le début des années 2000 s'inscrivaient, comme nous l'avons souligné, dans un mouvement « managérialiste »

(voir Chanlat, 2000, 2003a,b) qui allait altérer non seulement les équilibres internes à l'entreprise et ses mécaniques organisationnelles mais aussi déstabiliser la culture de l'organisation. Et cela, en entamant la « conception du métier de postier », l'« identité de l'entreprise » telle qu'elle est perçue par ses salariés et, finalement, son attachement à une « éthique du Bien commun » (Chanlat 2000, 2003a,b) faisant de la poursuite de l'Intérêt général et de la satisfaction des missions du service public du Groupe des objectifs prioritaires, primant sur la recherche de compétitivité ou de rentabilité. La déstabilisation culturelle du Groupe, conjuguée avec l'émergence de tensions et de conflits induits par les restrictions budgétaires et la contraction de la masse salariale, permet d'expliquer, pour part, le blocage du dialogue social dans l'entreprise (Kaspar, 2012).

Cela permet de mieux comprendre la mise en recul des organisations syndicales postales des démarches de réflexivité collective et de promotion du management responsable. La suspicion à l'égard de la pertinence de la thématique de la diversité déjà relevée (concurrence avec la perspective égalitaire constituant la matrice identitaire du syndicalisme postal) semble s'être doublée, au tournant des années 2011/2012, d'un rejet stratégique d'une dynamique négociatoire *diversité*, pouvant être interprétée comme une main tendue à l'égard de la direction. Malgré des attitudes différenciées d'une confédération syndicale à l'autre (la CFDT, la CGC et la CTC s'étant montrées plus sensibles à la question de la diversité que la CGT, l'UNSA PTT ou FO), la mise en retrait des syndicats postaux peut s'expliquer, pour part, par le contexte social spécifique à l'organisation.

La sociologie des représentants du personnel à La Poste (population essentiellement masculine, vieillissante avec une large majorité de fonctionnaires et une sous-représentation des contractuels de droit privé, sous-représentation marquée de salariés « issus de la diversité » dans l'effectif du syndicat et *a fortiori* parmi ses dirigeants, attachement à la culture du service public) peut aider à comprendre leur positionnement persistant de *freineurs passifs* ou d'*observateurs critiques* de la politique. Autrement dit, leur refus de basculer dans une posture d'*alliés passifs* de la politique, comme cela semble être le cas dans d'autres organisations (chez GDF Suez, Areva ou Malakoff-Médéric par exemple) :

« [on doit faire face à] un certain désintérêt, un dédain même des syndicats vis-à-vis de la diversité. [...] Les OS perçoivent ça comme des politiques cosmétiques qui finalement feraient le jeu de la direction – alors même que ce n'est pas vrai, que tout le monde, direction et salariés, sont gagnants dans ces démarches- ça tient à la culture syndicale postale qui est très

conservatrice et le profil de leurs cadres – très homogènes socialement- n'est pas pour les éveiller à la question. [...] Cela étant dit, ils respectent leurs missions légales, participent à la négociation des accords, mais parfois [certaines confédérations] ne les signent pas pour ne pas froisser la base, pour ne pas donner l'impression de dealer avec la direction ».

(Int5, 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-DPDH, DDEC, ex-RRH et négociatrice sociale au siège et en région parisienne).

Conformément à notre QR23, dans un contexte de forte tension sociale, l'implication des partenaires sociaux en matière de diversité s'avère assez restreinte, ce que dévoile l'absence de toute référence aux organisations syndicales dans les questionnaires de réseaux remplis par les porteurs de la politique.

Pour rappel, il leur était demandé de citer leurs principaux interlocuteurs internes en matière de portage de la politique de diversité, ainsi que de spécifier le type de relations (coopération et/ou conseil) qu'ils entretenaient avec eux ainsi que, le cas échéant, de spécifier l'orientation du/des liens(s). Or, aucun des 44 questionnaires⁶⁸ de réseaux saisis par les principaux *promoteurs* de la politique ne recense de responsable syndical (de niveau Groupe ou de niveau territorial ou de secteur) parmi leurs principaux interlocuteurs *diversité*. De même, aucun questionnaire de réseaux saisi par l'échantillon de relais locaux *diversité* interrogés (contributeurs techniques particulièrement investis sur leur territoire) ne recense de responsable syndical local parmi les interlocuteurs privilégié de la démarche *diversité*. Et cela, en dépit du discours, assez conventionnel, relayé par les *promoteurs* sur l'importance du dialogue social pour la mise en œuvre d'une démarche de diversité et la centralité (théorique) des syndicats comme partie prenante de la démarche.

C'est pourquoi, au cours des conversations, il a été demandé à plusieurs *promoteurs* de la politique (Int1, Int3, Int5, Int6, Int11, Int12, Int15, Int18, Int20) de tenter d'expliquer cette « disparition symbolique du syndicaliste » ou, plus précisément, cette « occultation discursive de la disparition symbolique du syndicaliste » relevée par la reconstruction de leurs réseaux

⁶⁸ Pour rappel, notre approche d'investigation a reposé sur une approche « boule de neige corrigée » par laquelle il n'était pas suggéré aux interviewés une liste d'interlocuteurs *diversité* mais il leur était demandé de citer, de manière autonome, leurs principaux interlocuteurs *diversité* au siège, dans les métiers et sur les territoires. Les premiers entretiens ont été menés avec les ex-membres de la DPDH. Puis, n'étaient retenus comme membres du réseau des *promoteurs* de la politique que les acteurs cités au moins 2 fois par les interviewés précédents. Ce qui nous a permis de clore les frontières de notre réseau. Les acteurs mentionnés comme interlocuteurs significatifs de la politique n'ayant pas été retenus dans le réseau des promoteurs ont été catégorisés parmi les contributeurs techniques de la politique. Les données recueillies sur les contributeurs techniques de la politique, au travers des questionnaires réalisés avec les 44 *promoteurs* et au travers des entretiens avec les 60 acteurs-pivots de la politique, ont été traitées de manière qualitative et sont venues alimenter nos analyses.

coopératifs et consultatifs en matière de diversité. L'argument le plus récurrent pointait la discrétion, voire la passivité de l'implication des syndicats dans le portage de la politique, leur conception de leur rôle en la matière tendant à se confiner à la négociation des accords : « *même le suivi des accords sur la diversité au cours des tables-rondes sociales annuelles ne les mobilise pas outre mesure* » (Int3) ; « *les organisations syndicales se sont confinées à la passivité pour ce qui touche à la RSE [...] vous avez raison, elles n'ont pas franchi l'étape de la constatation à l'action* (Int51). Ces observations semblent conforter notre intuition (QR23) bien qu'il faille envisager cette remarque avec une extrême prudence⁶⁹, pour des raisons méthodologiques.

⁶⁹ En effet, aucune organisation syndicale représentative postale n'a accepté officiellement de répondre à nos questions. Des conversations ont, néanmoins, pu être réalisées, de manière informelle et, le plus souvent, en marge de rencontres (séminaires, colloques) relatifs à la diversité. Les syndicalistes interviewés assument, le plus souvent des fonctions à l'échelle locale ou régionale, appartiennent à la catégorie des cadres (Int52, Int49, Int54) et se montrent sensibles à la thématique de la diversité (Int52, Int49, Int53, Int54), dont ils sont pour certains des coopérateurs techniques ou volontaires (Int52, Int49). A cela, il convient de rajouter qu'un entretien approfondi a été réalisé avec un ancien dirigeant syndical postal, ex-administrateur salarié du Groupe, actuellement en charge de la diversité et de la RSE au sein d'une Direction Régionale Groupe, dans le cadre d'une fonction de D.D.R. Son témoignage a, pour part, permis de pallier à la difficulté objective de décrocher des entretiens avec des responsables syndicaux postaux. Et cela, en dépit d'une prise de contact intercédée par un ancien leader syndical national particulièrement au fait des enjeux du Grand Dialogue postal, et de plusieurs relances. Il est probable que le contexte social tendu dans lequel évoluait l'entreprise entre 2011 et 2012 (période principale de conduite de notre enquête) ait freiné les organisations syndicales à répondre à nos sollicitations, pour des questions de temps mais aussi, peut-être, de stratégie. *In fine*, des entretiens exploratoires menés avec d'anciens dirigeants syndicaux nationaux, remplissant des fonctions professionnelles dans le domaine du management responsable et de la diversité, ont permis d'enrichir notre analyse, et de saisir les spécificités du contexte postal.

4) Endogénéiser le changement *diversité* : vers des « routines innovatrices » ?

Comme nous l'avons souligné dans les Chapitres III et IV de la Partie II, appréhender le portage d'une politique de diversité comme un *processus de changement organisationnel patronné* invite à positionner la démarche *diversité* dans une perspective stratégique, transversale, partenariale et durable.

Dans notre perspective (QR20), *l'objectif final* d'une politique de diversité demeure irréductible à la mise en place de dispositifs *adhocratiques* de diversité, bien que ces derniers soient indispensables pour promouvoir l'égalité des chances (actions positives correctives d'inégalités). Il ne poursuit pas moins une visée transformative plus ambitieuse : une refondation du management, au travers du façonnement d'un « management responsable », d'une « GRH socialement responsable » ou, pour ainsi dire, « GRH soucieuse de sa dimension humaine et sociale » (Peretti, 2013 ; Gond, 2013 ; voir aussi Chanlat, 1990, 2000).

C'est pourquoi le processus d'*endogénéisation de la diversité* constitue l'aboutissement même d'une politique *transformative* de diversité : il vise à l'inscrire dans une logique stratégique (intégration stratégique) et à en assurer une institutionnalisation non-cristallisante (perspective de durabilité) au travers de l'élaboration de « routines innovatrices » (au sens de Soparnot, 2005) pro-diversité. Ces dernières visent à même d'assurer la permanence dans le renouvellement de la politique de diversité et cela, dans une démarche d'amélioration continue. Conformément à notre QR21, l'*endogénéisation de la diversité* repose sur un processus d'*endogénéisation du changement* par lequel le changement *diversité* serait inclus dans le fonctionnement « normal » (quotidien) de l'organisation. Autrement dit, pleinement inséré dans la stratégie de l'organisation, dans son *corpus* normatif, programmatique et procédural ainsi que dans son patrimoine culturel.

Or, d'après notre QR25, la dynamique d'*endogénéisation de la diversité* s'articule, avec une conception spiroïdale du changement *diversité*, comme mouvement expansionniste et proto-cyclique reposant sur un processus fondamental d'apprentissage collectif (missionnaire d'abord, fonctionnel ensuite, managérial enfin). Ce mouvement d'expansion renvoie, dans notre conception, à un triple mouvement d'extension des frontières de la politique *diversité* (thèmes abordés, publics-cibles, secteurs concernés...), d'élargissement des parties prenantes concernées (des *missionnaires de la diversité* au corps managérial dans son ensemble) et d'*approfondissement de la charge transformative de la politique diversité*.

Comme nous l'avons vu précédemment, le développement de la réflexivité des managers a constitué, chez La Poste, l'un des précurseurs d'une démarche de transformation des référentiels et des pratiques managériaux, à l'heure où l'entreprise traversait de profondes turbulences sociales. *Conditio* de transformation des référentiels et des pratiques managériaux et, plus encore, des « croyances organisationnelles », l'exercice de la réflexivité managériale se voulait (et se veut) une contribution à la « redéfinition de la GRH au travers de la RSE » (Gond, 2013 ; Peretti, 2013) et au « renouveau du management » (Chanlat, 1990, 2000). C'est pourquoi, conformément à notre intuition (QR18), la stimulation de la réflexivité collective invitait (et invite) chez La Poste à adopter une démarche d'apprentissage en double boucle (Argyris, 1976, 1977 ; Argyris & Schön, 1978, 2002) permettant, non seulement un ajustement (ou un enrichissement) des pratiques ciblées *diversité* mais aussi une remise en cause des fondements normatifs et du patrimoine de croyances de l'organisation » (Alter, 2006). D'où l'approfondissement de la charge transformative de la politique de diversité.

Processus largement embryonnaire chez La Poste, l'*endogénéisation de la diversité* nécessiterait préalablement d'une capacité collective à renouveler la GRH et le management à l'aune de la RSE (« management responsable »), conformément à notre QR20 selon lequel l'objectif final (si ce n'est la visée asymptotique) de la politique *diversité* de la Poste réside dans une refondation du management (« management responsable », « GRH socialement responsable », « GRH réellement humaine », voir Peretti, 2013 ; Gond, 2013 ; voir aussi Chanlat, 1990, 2000) :

« Ces politiques d'innovation sociale et environnementale [...] je les conçois comme des contributions à un renouvellement plus large des pratiques de GRH, des pratiques de management et de gestion d'équipe, en allant dans le sens des préconisations de la Commission du Grand Dialogue. [...] Elles permettent d'apporter des solutions aux défis sociaux et managériaux qui ont été identifiés lors de la consultation [...] Ces équipes RSE sont comme des laboratoires de pratiques innovantes, de pratiques expérimentales qui peuvent ensuite venir enrichir, renouveler le patrimoine de pratique de l'organisation. [...] Je les conçois comme des innovations sociales et environnementales destinées à infuser dans toute l'entreprise ».

(Int50, cadre dirigeant, 40-50 ans, 5-10 ans d'expérience professionnelle à La Poste, adjointe au Conseiller du PDG/DG Développement Responsable Ethique Déontologie).

C'est dans cette perspective que s'inscrit une exigence de vivifier l'échange (horizontal et vertical) au sein des équipes et le dialogue social au sein de l'entreprise ainsi que l'impératif stratégique de structurer le réseau des contributeurs non-fonctionnels de la politique.

Ainsi, conformément à notre intuition (QR19), la mise en réseau des *contributeurs techniques, ponctuels ou volontaires* constitue chez La Poste un levier sous-exploité de dépassement des résistances organisationnelles au changement et, notamment, des « résistances par capillarité » :

« je pense que l'avenir est à la structuration et, je pense que vous avez raison, à l'officialisation des réseaux [...] par exemple des réseaux de femmes cadres, [...] j'en ai moi-même créé un depuis quelques années, [...] un réseau plus officiel a été lancé récemment [...] je suis sûre que beaucoup [de cadres stratégiques/dirigeants] ont construit des réseaux, informels, très flexibles, sur lesquels ils s'appuyant pour faire du recrutement, comme vivier de haut potentiels et comme outils de diffusion des engagements RSE du Groupe et de transformation de transformation organisationnelle. [...] Il faut probablement les officialiser, les structurer pour qu'ils puissent durer dans le temps, je partage votre avis, mais il faut quand même qu'ils conservent cette adaptabilité, cette légèreté qui fait aujourd'hui leur force et leur efficacité. [...] Cela vaut également pour ce que vous appelez les relais locaux qui sont aujourd'hui insuffisamment identifiés, soutenus, animés dans leur rôle d'appui de la politique. [...] Mais, comme je le disais précédemment, tout cela requiert du temps ; en regardant en arrière, il a beaucoup de chemin parcouru mais il nous reste encore de beaux chantiers devant nous ».

(Int50, cadre dirigeant, 40-50 ans, 5-10 ans d'expérience professionnelle à La Poste, adjointe au Conseiller du PDG/DG Développement Responsable Ethique Déontologie).

Au côté de la structuration de réseaux affinitaires comme leviers d'intégration et d'avancement professionnels des cadres femmes (voir Bruna, 2013d), la mobilisation des contributeurs techniques réguliers, la clarification de leur rôle, de leurs prérogatives et de leurs moyens ainsi que la structuration de leur réseau par métiers, d'une part, et par territoire de l'autre (sous la coordination des D.D.R.) constituent des pistes esquissées pour favoriser le renouveau managérial de La Poste au travers de la RSE.

De même, la valorisation symbolique et professionnelle des contributeurs ponctuels et volontaires de la politique constitue un deuxième levier de renforcement d'une appropriation managériale de la politique, aujourd'hui encore embryonnaire :

« nous avons un effort collectif à réaliser pour animer, structurer, officialiser le réseau des postiers qui coopèrent, de manière plus ou moins ponctuelle, à la mise en place de nos actions. [...] Lorsque je m'occupe de projets comme le Train pour l'Egalité ou de Forums de l'Emploi, je constate au quotidien la masse de postiers qui adhèrent à notre politique et qui souhaitent l'appuyer [...]. Ce sont des RRH, des managers et des responsables d'unités mais aussi des postiers qui tout simplement veulent appuyer la politique, qui en sont des ambassadeurs de notre politique. [...] Certains sont des anciens de nos programmes d'égalité de chances et veulent, avec beaucoup de générosité et beaucoup de simplicité, donner à leur tour. [...] Ce sont les meilleurs ambassadeurs du Groupe et les meilleurs porte-paroles de notre démarche ».

(Int7 50-65 ans, +30 ans d'ancienneté, cadre supérieur, ex-DPDH, DRSE).

D'après les informations recueillies, la réalisation de la charge transformative d'une démarche de diversité chez La Poste s'avérerait ainsi indissociable de la stimulation de la réflexivité collective ainsi que de la coordination et de la valorisation (symbolique et professionnelle) des initiatives portées par les contributeurs techniques, ponctuels et volontaires de la politique. Ce qui semble conforter (tendancielllement) notre QR19 selon laquelle la mise en réseau des *contributeurs techniques, ponctuels ou volontaires* peut constituer chez La Poste un levier sous-exploité de dépassement des résistances organisationnelles au changement et, notamment, des « résistances par capillarité » et d'*appropriation managériale* de la politique.

Si la contestation des croyances initiales s'avère une *conditio* de changement organisationnel et la stimulation de la réflexivité organisationnelle la clé de voûte du processus de remise en cause des référentiels et des pratiques traditionnelles, l'aboutissement d'un processus de changement *diversité* réside, dans notre perspective, dans l'*endogénéisation de la diversité*.

Dans ce cadre, l'institutionnalisation de la démarche de diversité, dans son articulation de dimensions RH et RSE, a jeté les bases d'une intégration stratégique de la diversité chez La Poste et de son inclusion parmi les traits marquants de l'identité organisationnelle (forte adhésion des salariés aux valeurs RSE d'après les Baromètres D.D. du Groupe). Reste désormais à vérifier si cette démarche *diversité* pourra s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue et s'accompagner de l'élaboration de *routines innovatrices* (au sens de Soparnot, 2005] à même d'assurer simultanément la durabilité et le renouveau de la démarche. Seul l'avenir saura dire si la démarche *diversité* de La Poste a abouti à l'*endogénéisation de la diversité*, bien que les éléments actuellement recueillis plaident plutôt en sa faveur (tendance favorable à notre QR23).

In fine, les éléments empiriques recueillis tendent à corroborer notre intuition du caractère spiroïdal du changement *diversité* (Bruna, 2013a, QR25) chez La Poste : le déploiement de la politique suit, en effet, un triple mouvement expansionniste : d'élargissement de ses frontières (chantiers organisationnels, publics-cibles), d'accroissement du nombre d'acteurs engagés dans son portage (des *missionnaires de la diversité* aux *promoteurs de la politique* jusqu'au corps managérial dans sa globalité) et d'approfondissement de sa charge critique. On constate, en effet, un élargissement du périmètre de la politique au travers de la prise en compte de nouveaux critères de discriminations et de la problématique de l'inter-sectionnalité (Cornet, 2010).

Il s'agit là, à la manière du *spill-over effect* théorisé pour rendre compte du mouvement progressif et balisé d'intégration économique, puis politique et militaire européen, d'aller vers d'autres chantiers de diversité, d'autres problématiques oubliées (Falcoz, 2007, 2008 ; Tin, 2003 ; Sabeg & Méhaignerie, 2004). Il en est ainsi de l'ouverture progressive d'un nouveau champ de réflexion managérial portant sur le traitement des expressions du fait religieux en entreprise, ayant donné lieu au co-pilotage d'un groupe de travail de l'A.F.M.D. par la directrice de la DDEC et la rédaction d'un guide pratique de gestion des demandes religieuses interne à La Poste, destiné à « *accompagner et venir en aide aux managers, à répondre à leurs besoins* » (Int5, 40-50 ans, + 20 ans d'ancienneté chez La Poste, cadre supérieur, ex-DPDH, DDEC).

Le traitement de la problématique de la diversité ethno-culturelle s'avère à La Poste, comme ailleurs (Bruna et al., 2013a,b), comme un champ d'action négligé, sous couvert de lecture sociale et géographique du phénomène. De même, les démarches de labellisation *Diversité* incluent la thématique de la discrimination raciste sans en faire un élément central de l'évaluation, du fait de la supposée impossibilité d'en mesurer la portée en l'absence de statistiques dites de la diversité. Or, cela tient bien plus à une réticence de l'entreprise à appréhender un phénomène – celui de la stigmatisation raciste et de la performativité des préjugés racistes (Bataille, 1997). – qui touche l'ensemble de la société et qu'à ce titre l'entreprise importe de l'extérieur.

Là où la problématique de la gestion des âges a fait l'objet d'un investissement croissant depuis fin 2011 – début 2012 et l'année 2013 verra son renforcement dans la politique RH du Groupe (ne fût-ce que du fait de l'évolution du contexte législation – *contrat de génération*), la question de l'égalité professionnelle est restée chez La Poste le fer de lance de sa démarche d'égalité et de diversité. Objectif stratégique qui est en passe d'être atteint, problématique appropriée par l'ensemble de l'encadrement, la question de l'égalité professionnelle et, plus encore, de la féminisation de l'encadrement supérieur n'a pas été dissoute dans la diversité (comme nous l'avons constaté en étudiant les rapports d'activités et les bilans de développement durable et de R.S.E. depuis 2005). Appréhendé sous l'angle managérial (voir Cornet et al., 2008), la problématique de la diversité a bénéficié en 2012 d'un regain d'intérêt chez La Poste en concomitance avec la création institutionnelle d'un Ministère de plein exercice chargé du Droit des Femmes.

Si la problématique du *mainstreaming* et de l'intersectionnalité demeurent chez La Poste faiblement traitées, la thématique de l'homophobie reste, quant à elle, tabou, bien que les

outils de sensibilisations (campagnes de communication interne, BD de ludosensibilisation...) pour les salariés et les modules de formation pour les cadres incluent un volet spécifique aux discriminations fondées sur l'orientation sexuelle.

Marque de murissement de la politique, l'extension thématique de la politique diversité (extensions des critères de discrimination ciblés par la politique), conjuguée avec un élargissement de son périmètre sectoriel (montée en puissance de problématiques extra-RH), est le vecteur de sa perpétuation dans le changement. Ce qui rend nécessaire son intégration stratégique, systémique et transversale tout en renforçant le rôle de coordination et d'intervention-conseil de la DDEC et de la DRSE. Loin de contester le principe de priorisation des objectifs qui est le propre de toute démarche de conduite de changement (Cornet & Warland, 2008, b), il s'agit là d'attribuer à la politique de nouveaux objectifs, en sus d'une pression à l'amélioration continue des pratiques développées auparavant.

Inscrite dans une dynamique d'amélioration continue, la politique *diversité* de La Poste aurait vocation à s'appuyer sur des routines innovatrices (au sens de Soparnot, 2005, voir aussi Boyer et *al.*, 2011 ; Bruna, 2012) à même d'en assurer simultanément la stabilité et le renouveau, la durabilité et la transversalité.

Or, les observations réalisées permettent de conforter, pour part, notre QR24 selon laquelle le portage de la politique *diversité* de La Poste repose sur une dynamique d'apprentissage en continu par laquelle la « nouveauté » (la diversité comme question organisationnelle et catégorie managériale) fait l'objet d'une adoption collective. Trois étapes de son processus social fondamental d'apprentissage ont pu être dévoilées (pour les deux premières) ou esquissées (pour la troisième) : l'*apprentissage missionnaire* de la politique (au cours de l'« étape d'appropriation »), l'*apprentissage fonctionnel* (débuté au cours de cette même étape et réalisé au cours de la « phase d'institutionnalisation ») et l'*apprentissage managérial* (initié au cours de la « phase de la réflexivité » et qui demeure encore largement embryonnaire – ainsi n'a-t-il pu faire l'objet d'une étude approfondie). L'analyse poussée de l'apprentissage missionnaire et de l'apprentissage fonctionnel de la politique tend, par ailleurs, à conforter notre QR24, par la mise en relief de l'articulation entre dynamique d'apprentissage (apprécié principalement par le processus consultatif, éclairé par l'étude concomitante du processus coopératif) et régulation sociale. Ce qui semble conforter notre QR25 selon laquelle le portage d'une politique *transformative* de diversité chez La Poste tend à s'appuyer sur un mouvement *spiroïdal*, alliant dynamique expansionniste et tendance cyclique (apprentissage en contenu de la thématique *diversité*).

Conclusion

Ce Chapitre s'est penché sur le processus d'institutionnalisation complexe de la politique *diversité* au sein du Groupe La Poste, qu'il a appréhendé à l'aune de deux évolutions organisationnelles majeures datant de début 2011 : la bipartition de la DPDH et la conséquente répartition des dossiers *diversité* entre la DRSE et la DDEC et le développement et la structuration du réseau *diversité* associant, aux côtés de l'*équipe informelle Diversité Groupe*, des correspondants régionaux et sectoriels *diversité*. Loin de casser la dynamique coopérative et consultative interne à la DPDH, la bipartition de la DPDH a contribué au renforcement de l'assise socio-organisationnelle des experts *diversité* Groupe et à la consolidation d'une forme de proto-collégialité non-professionnelle de type *bottom-up*.

En parallèle, le mouvement d'institutionnalisation allait aboutir à la création d'un organe de gouvernance globale de la politique de diversité, sorte de *(proto)collégialité* non-professionnelle *top-down* contribuant à la « normalisation » et des programmes et procédures *diversité*, à l'homogénéisation et à la traçabilité des pratiques développées au niveau des territoires et dans les métiers.

Servant de soubassement à un *apprentissage fonctionnel* de la politique impliquant l'ensemble des *promoteurs* de la politique, cette dynamique d'institutionnalisation allait être révélée par l'enchevêtrement de dynamiques coopératives et consultatives au sein du réseau des *promoteurs* et leur articulation avec le déploiement d'un processus régulateur.

Le Chapitre s'est penché ensuite sur la stimulation de la réflexivité collective et la structuration du réseau informel des *contributeurs techniques, ponctuels et volontaires* de la politique comme préalables au développement d'un management responsable, appréhendé comme aboutissement ultime d'une politique *transformative* de diversité.

Une étude prospective portant sur les conditions d'*endogénéisation de la diversité* au sein du Groupe La Poste clôt le Chapitre. Et car, *changement diversité* s'appuierait appuyant sur un mouvement spiroïdal par lequel la politique envisage sans cesse des chantiers, des champs et des chemins nouveaux afin de réaliser une conversion profonde du management (Chanlat, 1990).

Conclusion de la Partie III

Rendant compte de la confrontation de nos 25 questions de recherche avec les données recueillies sur le terrain autour de la politique de diversité du Groupe La Poste (entre début 2006 et fin 2012), la Partie III a cherché à investiguer les motifs stratégiques ayant poussé cette organisation patrimoniale de service public à engager une démarche de diversité. Elle s'est penchée, ensuite, sur la phénoménologie inhérente au déploiement de la politique *diversité* de La Poste ; elle l'a analysée à la manière d'un *processus de changement organisationnel patronné*. Pour ce faire, elle s'est appuyée sur des sources documentaires (Rapports annuels, Rapports de Développement Durable et de Développement Responsable, web-communication institutionnelle du Groupe), un corpus d'entretiens semi-directifs et conversations informelles avec 60 acteurs-clés du portage de la politique de diversité du Groupe, de 44 questionnaires de réseaux et de données quantitatives agrégées tirées de Baromètres RSE internes.

Après avoir esquissé, par grands traits, l'histoire de cette organisation patrimoniale de service public, le Chapitre I^{er} s'est penché sur les « vagues modernisatrices et managériales » (voir Chanlat, 2000, 2003a,b) qui, tout au long de ces deux dernières décennies, en ont affecté la mission, le positionnement et l'identité organisationnelle. Il a cherché à rendre compte des enjeux stratégiques ayant poussé l'entreprise à engager une démarche *diversité* au tournant des années 2005/2006, au travers de la formulation d'un engagement *diversité*. Cette investigation s'est poursuivie dans le Chapitre II qui, en croisant analyses qualitative et quantitative des Rapports annuels (de 2002 à 2012) et un corpus d'entretiens, a pris en examen les mécanismes de formulation discursive de l'*engagement diversité* chez La Poste, en tant que prolégomènes à la politique *diversité* du Groupe. Mobilisant une perspective néo-institutionnaliste, il s'est agi d'identifier, à l'aune d'une étude fine du *reporting* social de La Poste, les principales étapes inhérentes au portage de sa politique *diversité* : l'« étape des pionniers » (2006-2008) ou le passage de la *promesse* au *programme*, l'« étape de l'appropriation » (2009-2010) marquée par l'opérationnalisation de l'*engagement diversité* et le déploiement de son programme *diversité* (2009-2010) et l'« étape d'institutionnalisation » qui est à l'œuvre depuis 2011 (rationalisation des référentiels, standardisation des procédures, homogénéisation recherchée des pratiques). A l'aune des informations recueillies en étudiant la communication institutionnelle sociale de La Poste, nous avons esquissé une dernière phase (initiée en 2012 et actuellement en cours) que nous avons qualifiée d'« étape de stimulation de la réflexivité » et de promotion du management responsable.

Cette investigation a permis de valider nos questions de recherche faisant de la conduite d'une politique de diversité un levier de consécration symbolique de l'entreprise, pouvant contribuer à sa légitimation cognitive, morale et pragmatique.

Après avoir envisagé, dans les Chapitres I et II, les enjeux motivationnels de la politique de diversité de La Poste, nous nous sommes penchés, dans les Chapitres III et IV, sur la phénoménologie inhérente à son déploiement organisationnel. Pour ce faire, nous avons mobilisé le prisme théorique esquissé dans la Partie II. Nos observations empiriques ont été tirées de sources variées : entretiens semi-directifs et conversations avec 60 acteurs-clés du portage de la politique *diversité* de La Poste, 44 questionnaires de réseau, sondages internes, Rapports annuels et de Développement Responsable. Nos interprétations se sont appuyées tour à tour sur l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977), la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997), la socio-dynamique de l'innovation (Alter, 2005), la sociologie néostructurale (Lazega et al., 2008 ; Lazega, 2003, 2006 ; 2011a), l'anthropologie des organisations (Chanlat, 1990, 2000) et l'analyse gestionnaire des dynamiques coopératives dans les équipes-projets (Dameron, 2002, 2004). Les Chapitres III et IV ont cherché à rendre compte du portage de la politique de diversité de La Poste comme d'un *processus de changement organisationnel patronné* largement entamé mais inaccompli. Dans ce cadre, ont été présentées trois étapes de la démarche *diversité* de la politique *diversité* de La Poste : l'« étape des pionniers » (2006-2007), la « phase des conflits » (2007), la « phase des régulations » (2008-2011 ; l'« étape d'appropriation collective », l'« étape d'institutionnalisation »). L'étude prospective clôturant le Chapitre IV a cherché à esquisser deux étapes supplémentaires de la démarche *diversité* : l'une était tout juste amorcée à la fin de notre enquête (« étape de stimulation de la réflexivité »), la seconde était (et demeure encore aujourd'hui) largement embryonnaire (« étape de renouveau systémique » reposant sur une *endogénéisation de la diversité*).

Notre investigation a tenté à rendre compte de la « montée en puissance » de la politique de diversité de La Poste au cours du temps, depuis ses balbutiements jusqu'à son institutionnalisation créative, tout en esquisant les pistes de son accomplissement (institutionnalisation, intégration systémique, mûrissement de la politique ; *endogénéisation de la diversité*).

Notre analyse s'est ainsi penchée sur l'articulation entre le processus d'apprentissage (qui traverse les phases régulatrices de la démarche *diversité* de La Poste, et se donne à voir au travers de processus d'*apprentissage missionnaire, fonctionnel et managérial*) et de dynamiques coopératives et consultatives entre *missionnaires de la diversité* et, plus généralement, entre *promoteurs* de la politique.

Le Chapitre III s'est penché, plus précisément, sur le lancement de la politique *diversité* au cours de l'« étape des pionniers » (2006-2008), a pris en examen les conflits liminaires qui l'ont accompagnée (« périodes des conflits », 2007) et s'est intéressé aux dynamiques d'*apprentissage missionnaire* et de la *dissémination fonctionnelle* de la politique de diversité inhérents à l'« étape d'appropriation » (2009-2010).

Le Chapitre IV s'est, par contre, focalisé sur la dynamique d'institutionnalisation qui servaient de soubassement à un *apprentissage fonctionnel* de la politique (« étape d'institutionnalisation », 2011-2012). Puis, il s'est intéressé, de manière prospective, aux dynamiques de stimulation de la réflexivité collective du corps managérial et à la mise en place d'un réseau informel des *contributeurs techniques, ponctuels et volontaires* qu'il a appréhendé comme levier d'*apprentissage managérial* de la politique. Le Chapitre a esquissé, en clôture, une étude prospective des conditions d'*endogénéisation de la diversité* au sein du Groupe La Poste. Et ce, car, s'appuyant sur un mouvement spiroïdal, le propre d'un *changement diversité* serait- d'envisager sans cesse des chantiers, des champs et des chemins nouveaux tout en approfondissant sa charge *transformative*.

Conclusion générale

Note conclusive

Mobilisant une approche de recherche, à la fois interdisciplinaire, multi-méthodes, multi-enquêtes et multi-sources, cette thèse cherchait à investiguer les enjeux stratégiques et la phénoménologie inhérents au portage d'une politique *diversité* en entreprise. Pour ce faire, elle a dressé un état des lieux de l'appréhension et du traitement organisationnels de la problématique de la diversité et a replacé la recherche dans son contexte social, culturel et historique. Puis, elle a façonné un modèle explicatif reposant sur 25 propositions théoriques, bâties par un chassé-croisé entre une revue de littérature sur le management de la diversité, des données empiriques issues de quatre enquêtes exploratoires et un bagage théorique pluridisciplinaire. La déclinaison des propositions théoriques sous la forme de 25 questions de recherche en a permis la vérification empirique (infirmation/validation) en ce qui concerne le portage de la politique *diversité* du Groupe La Poste (entre début 2006 et fin 2012). L'« étape de vérification » a reposé sur la mobilisation de nombreuses données tirées d'une étude de cas approfondie, ce qui a permis l'exploration des enjeux motivationnels et de la phénoménologie inhérents au portage de la *diversity policy* de La Poste sur la période analysée.

Dans cette section conclusive, nous souhaitons revenir, de prime abord, sur les principaux acquis empiriques de notre thèse, en synthétisant les résultats des tests de nos 25 questions de recherche dans le cadre de notre étude de cas.

Puis, nous questionnons les principaux acquis théoriques de notre recherche en mettant en relief son apport à une meilleure compréhension des défis stratégiques (« pourquoi ? ») et des dynamiques socio-organisationnelles complexes (« comment ? ») inhérentes à la conduite d'une *diversity policy*. Nous mettons en évidence sa contribution liminaire à une sociologie, encore largement embryonnaire, des *missionnaires* et des *promoteurs* de la diversité au sein des grandes entreprises françaises ainsi qu'à une investigation de la phénoménologie inhérente au portage d'une politique *diversité*, à l'aune du modèle du *processus de changement organisationnel patronné*. Dans ce cadre, nous rendons compte de notre tentative d'articuler l'analyse des processus régulatoires proposée par sociologie de l'innovation (Alter, 2005) et la lecture néo-structurale des dynamiques d'apprentissage (Lazega et al., 2008). Dans ce cadre, nous questionnons la pertinence, la cohérence et la robustesse de notre corpus de propositions théoriques, à l'aune des observations réalisées dans le cadre de l'étude de cas et de nos quatre enquêtes empiriques exploratoires.

Nous nous penchons ensuite sur les principaux acquis méthodologiques de la thèse (articulation d'approches inductives et hypothético-déductives, mobilisation d'une investigation ouverte et transdisciplinaire, à la fois multi-méthodes, multi-enquêtes et multi-sources). Nous cherchons, dans la même logique, à déceler l'intérêt heuristique d'interdisciplinarité (conjugaison de diverses théories sociologiques et gestionnaires) afin de saisir la complexité des phénomènes socio-organisationnels en matière de diversité.

In fine, nous rendons compte de plusieurs questionnements ouverts par notre recherche et de pistes complémentaires d'investigation, avant de conclure avec un propos réflexif de nature philosophique.

III. Principaux acquis empiriques de la thèse

Afin de rendre compte des principaux acquis empiriques de notre thèse, nous allons synthétiser les principales conclusions des tests réalisés, au cours de notre « étape de vérification », sur nos 25 questions de recherche.

Conformément à nos questions de recherche (Q1, Q2 et QR4), nous avons démontré que le portage de la politique *diversité* du Groupe La Poste entre début 2006 et fin 2012 s'est inscrit dans une démarche de légitimation sociale où se mêlent alignements juridiques et considérations éthiques (recherche de légitimité morale au sens de Suchman, 1995), conformation aux attentes culturelles des parties prenantes (dynamique de légitimation cognitive au sens de Suchman, 1995) et calculs économiques (quête de légitimité pragmatique, au sens de Suchman, 1995). Dans ce cadre, la formulation de l'engagement *diversité* de la direction, la production documentaire en matière de non-discrimination et d'égalité ainsi que les activités communicationnelles, sensibilisatrices et formatives ont contribué à une dynamique de *légitimation cognitive* de La Poste. Autrement dit, à manifester la conformité des valeurs de l'entreprise aux attentes culturelles de ses parties prenantes internes (salariés, syndicats) et externes (clientèle, médias, opinion publique...). Il s'agit là d'un dépassement (au sens dialectique du terme) de l'engagement *diversité* (volet discursif doté d'un soubassement axiologique) au profit du façonnement d'un plan d'action stratégique (pilier normatif, programmatique et procédural) destiné à conjuguer quête de *légitimation cognitive* de l'entreprise et recherche de *légitimation morale procédurale* (Suchman, 1995). Cette dernière a reposé sur la mise en œuvre de dispositifs de « neutralisation », « objectivation » et « sécurisation » des *process* de recrutement et de management. Et cela, afin d'aligner les règles, les programmes et les procédures présidant au fonctionnement

organisationnel de La Poste (notamment en matière de recrutement et de gestion de carrière mais aussi en matière d'accessibilité des locaux et des services, de relation-client ou de politique d'achat...) au droit anti-discriminatoire. Ce n'est que dans un second temps qu'est intervenu le déploiement de programmes rawlsiens de rétablissement des conditions de l'égalité (actions positives), coparticipant d'une démarche de *légitimation morale dispositionnelle* ainsi que *pragmatique*. Néanmoins, la démarche *diversité* du Groupe (notamment dans ses volets proactifs et « volontaires ») n'a pas été étrangère à une quête de *légitimation morale dispositionnelle* (Suchman, 1995). Elle n'a pas été exempte de considérations économiques, dans leur double dimension de prévention des risques (judiciaires, financiers et « réputationnels » encourus en cas de pratique discriminatoire avérée) et de recherche de performance (efficacité, efficience, amélioration du capital-image de l'entreprise...). Ainsi la diversité est-elle devenue, chez La Poste, une « valeur économique » et une « valeur éthique ».

La confrontation des observations réalisées dans le cadre de l'étude de cas avec les données recueillies au cours des quatre enquêtes exploratoires et les acquis de la littérature scientifique ont conforté notre intuition (QR3) selon laquelle la démarche *diversité* de La Poste (2006-2012) a été sensible au contexte dans lequel évolue l'organisation (ouverture à la concurrence, « managérialisation » rampante, déstabilisation identitaire et vocationnelle ...) ainsi qu'à sa culture organisationnelle (culture de service public fragilisée par des vagues « modernisatrices » se succédant depuis les années 1990). Son contexte et sa culture ont influé sur les dimensions discursives et sur les volets normatifs, pragmatiques et procéduraux de la politique *diversité* du Groupe. Dans ce cadre, la mobilisation d'un référentiel éthique plutôt qu'économique dans la justification de la politique *diversité* de La Poste a constitué un révélateur de la culture historique postale. Ce qui a impacté les volets normatifs, programmatiques et procéduraux de la politique (priorisation des critères de non-discrimination faisant l'objet d'un traitement spécifique, identification des publics-cibles et des chantiers prioritaires...) ainsi que sur son intelligibilité par ses principales parties prenantes internes (compréhension des enjeux d'égalité et de non-discrimination et stimulation de l'adhésion morale des postiers à la démarche *diversité* de l'entreprise).

Nos observations empiriques ont, en outre, permis de vérifier l'affirmation (QR5) selon laquelle le caractère *transformatif* de la politique *diversité* de La Poste a reposé sur l'articulation de piliers discursifs (engagements déclaratifs, informations, campagnes de communication, formations), normatifs (règles organisationnelles, programmes et procédures

en lien avec le traitement, préventif et/ou proactif, de la « question de la diversité ») et praxistiques (pratiques organisationnelles, et notamment managériales, soient-elles prescrites ou émergentes). Sa mise en œuvre a, d'ailleurs, nécessité l'enchevêtrement de *management symbolique* (formulation d'un engagement *diversité* contribuant à la légitimation cognitive de l'entreprise) et de *management substantif* (refonte des règles organisationnelles, des programmes et des procédures en matière de gestion de la diversité, évolution progressive des pratiques managériales).

Le télescopage des données empiriques recueillies a permis la validation de la question de recherche Q6 selon laquelle la mise en œuvre de la politique *diversité* de La Poste a reposé sur le jeu de sept catégories d'acteurs, aux positions, stratégies et intérêts divergents et changeants : les *inspireurs* de la politique, ses *promoteurs*, ses *pourfendeurs*, ses *freineurs passifs*, ses *observateurs critiques*, ses *contributeurs techniques, ponctuels ou volontaires* et ses *alliés passifs*. Les stratégies de sept catégories d'acteurs sont différenciées entre elles, hétérogènes en leur sein et variables dans le temps. Leur attitude à l'égard de la politique *diversité* (dont ils constituent des parties prenantes internes essentielles) a évolué au fur et à mesure du processus, selon leur positionnement et la perception de leur intérêt.

Adoptant une perspective à la fois synchronique et diachronique et mobilisant une pluralité de données (qualitatives, textuelles, relationnelles), notre investigation a permis de conforter l'affirmation (QR7) selon laquelle le portage de la politique *diversité* de La Poste (entre 2006-2012) s'est inscrit dans un *processus de changement organisationnel patronné*, largement entamé mais inachevé. La politique a présenté un caractère tendanciellement *transformatif* puisqu'elle a cherché à articuler dimensions discursives, normatives et praxistiques. Elle s'est inscrite dans une démarche stratégique, transversale et durable, bien qu'insuffisamment partenariale

Notre recherche a permis de vérifier que, conformément à nos QR7, QR8, Q10 et Q11, le portage de la politique *diversité* de La Poste a emprunté une phénoménologie proche de celle d'un *processus de changement organisationnel patronné*. Lancé par la Direction dans le sillage des transformations du droit et dans le cadre d'une *importation adaptative* de la problématique américaine de la diversité, le changement *diversité* a reposé chez La Poste sur la dynamique sociale complexe, multi-acteurs et poly-dimensionnelle. Cette dernière a présidé à l'appropriation puis à l'institutionnalisation d'une « nouveauté organisationnelle » : la reconnaissance de la diversité au sein de La Poste.

Dans cette perspective, nous avons mis en évidence l'importance, aux côtés des gestes symboliques d'engagement des dirigeants, de la nomination d'une équipe dédiée au pilotage de la politique de diversité. Ainsi nous sommes-nous livrés, dans une perspective diachronique, à une sociologie des *missionnaires de la diversité* chez La Poste, en questionnant à la fois les mécanismes de renforcement de leur assise organisationnelle et de leur identité groupale (« communauté de missionnaires ») et de consécration socio-organisationnelle de leur mission.

Dans une organisation hautement bureaucratique et marquée par le sceau de l'Institution administrative, la conduite d'une politique *transformative* de diversité semble facilitée par de la mise en place d'une équipe de *missionnaires*. Rejoignant Alter (2005), nous avons mis en relief l'importance du positionnement organisationnel de « acteurs-innovateurs ». Marginaux-sécants, ils possédaient, tout au long du processus de portage, un profil social complexe – comparable peut-être au statut des « étrangers » simmeliens - à la fois distanciés cognitivement du patrimoine de croyances et de normes en vigueur dans l'organisation ; tendanciellement « congruents » et « dotés de réseaux internes » à même de suppléer la fragilité de l'assise organisationnelle de l'équipe *diversité* et de supporter la diffusion de la « nouveauté ». Et cela, alors même que la promotion d'une démarche de diversité a suscité des résistances organisationnelles diffuses, s'accompagnant de tensions, courant 2007, entre *promoteurs*, *pourfendeurs* et *freineurs passifs* de la politique de diversité. Ce qui a freiné le façonnement de l'identité et de la cohésion de l'équipe *diversité* de La Poste (ce qui tend à conforter notre QR12).

Dans ce cadre, la passivité des partenaires sociaux et la faible implication dans les étapes de préfiguration, accompagnement et évaluation de la politique de diversité de La Poste semblent refléter une méfiance à l'égard des substrats idéologiques sous-jacents à cette politique et à ses répercussions potentielles en termes de « priorisation du traitement des injustices », les phénomènes discriminatoires figurant dans un éventail bien plus large d'« injustices organisationnelles » (effectives ou ressenties comme telles). Assez stable dans le processus, leur positionnement de *freineurs passifs* ou, plus rarement, d'*observateurs critiques* semble relever d'une forme de résistance au changement. Et cela, peut traduire une dépendance au tracé, reconductible à une culture syndicale hexagonale privilégiant la logique de la confrontation à celle du compromis, ainsi qu'à la sociologie interne aux organisations représentatives postales (et notamment au profil social de leurs élites dirigeantes).

Néanmoins, eu égard du refus des principales centrales syndicales postales de répondre à nos sollicitations, et malgré l'obtention d'avis émanant d'anciens leaders syndicaux postaux et de plusieurs responsables syndicaux locaux, nous ne pouvons ni valider ni infirmer notre QR13 selon laquelle la faible implication des partenaires sociaux dans les étapes de préfiguration, accompagnement et évaluation de la politique de diversité de La Poste reflète une suspicion, voire même une méfiance, à l'égard de la redéfinition de leur rôle dans le fonctionnement organisationnel (confinement aux négociations sociales vs démarche coopérative ; logique du conflit vs logique du compromis) ainsi qu'à l'égard des substrats idéologiques sous-jacents à la politique.

En revanche, nos observations ont permis de vérifier que l'« étape d'appropriation » (2008-2010) a coïncidé chez La Poste avec *l'empowerment* organisationnel de l'équipe *diversité*. (QR14 et QR15). Elle a reposé sur un processus-clé : *l'apprentissage missionnaire* interne à la « communauté » des *missionnaires de la diversité*. Ce dernier a été supporté par une densification des relations coopératives et consultatives au sein de l'équipe, une consolidation de son identité groupale et de sa cohésion interne, un renforcement de son assise organisationnelle. *L'apprentissage missionnaire* a contribué à clarifier les orientations stratégiques, les contours (chantiers, « critères prioritaires de non-discrimination » investis par la politique) et les objectifs opérationnels de la politique de diversité, tout en précisant le positionnement, les compétences et la *mission* même de l'équipe *diversité*. Dans ce cadre, la reconnaissance de l'expertise de l'équipe *diversité* a constitué un enjeu stratégique pour les *missionnaires* et une source de conflit avec les autres parties prenantes de la démarche *diversité*. Et cela de par l'articulation forte entre élite du pouvoir (irréductible à élite hiérarchique) et élite du savoir. Cette première phase de régulation a contribué à l'appropriation de la politique *diversité* au sein de son premier cercle de porteurs et a favorisé sa *dissémination fonctionnelle*. Celle-ci s'est appuyée sur une dynamique coopérative (encore embryonnaire) entre *missionnaires de la diversité* et un réseau de référents fonctionnels (territoriaux et/ou sectoriels) appelés à contribuer à sa dissémination et à son opérationnalisation.

Le croisement d'analyses de contenu (qualitatives et quantitative), d'études d'entretiens et de conversations avec les 60 acteurs-clés du portage de la politique de diversité ainsi que la reconstruction des réseaux coopératifs et consultatifs entre les principaux *promoteurs* de la politique a permis de corroborer notre QR17. Ainsi, la seconde étape de la régulation a coïncidé chez La Poste avec une « phase d'institutionnalisation » (2011→) par laquelle la direction générale a cherché, tout à la fois, à asseoir et pérenniser la politique et à reprendre le dessus sur la dynamique sociale présidant à son portage.

La structuration du réseau associant l'équipe *diversité* et les correspondants régionaux et sectoriels a contribué à « gérer » des conflits dyschroniques (Alter, 2003) et des « controverses normatives » (Lazega et *al.*, 2008) opposant le premier cercle (équipe *diversité*) et le second cercle (interlocuteurs régionaux et sectoriels).

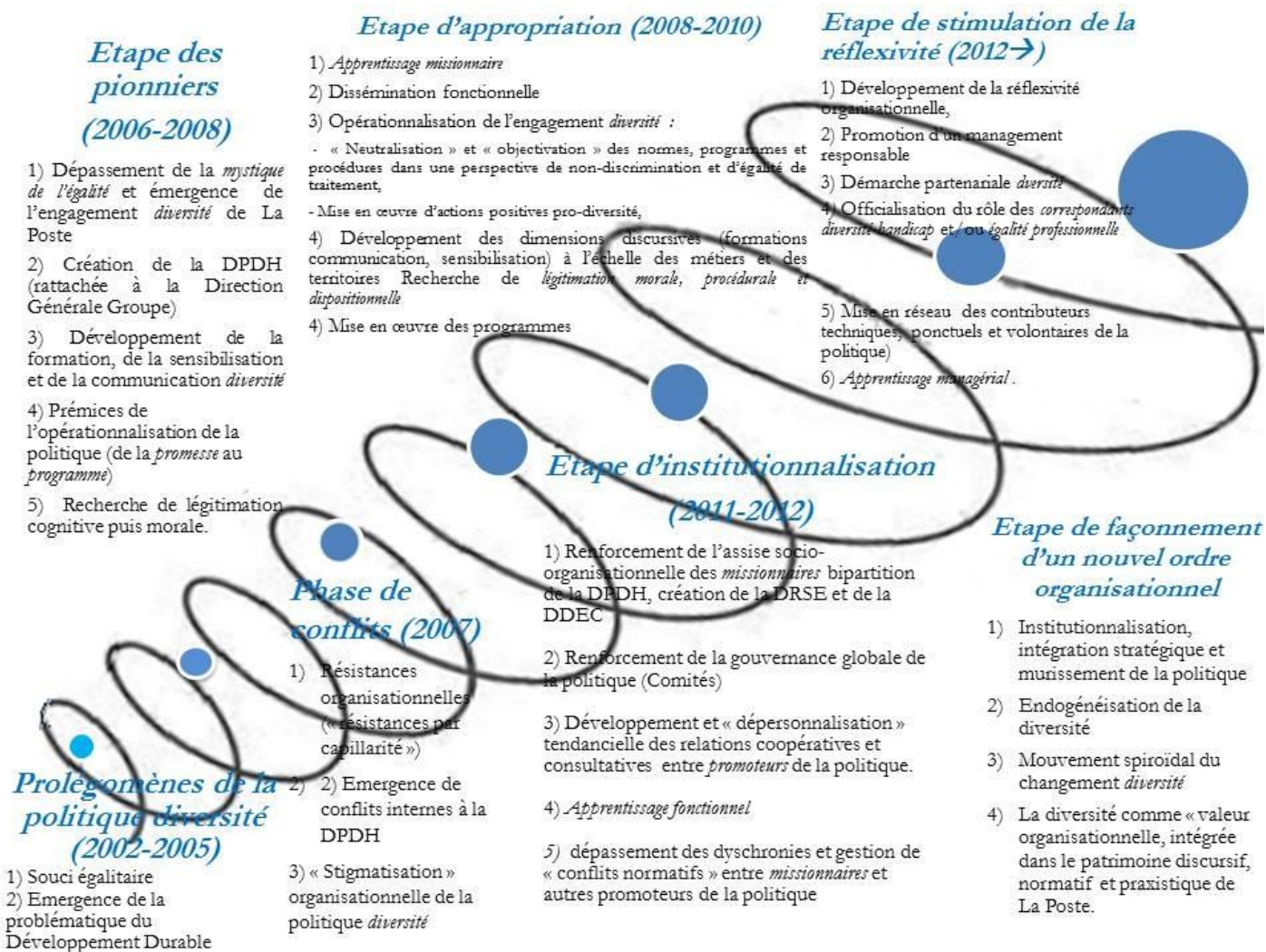
Dans ce cadre, nous avons conforté notre QR24 selon laquelle le portage de la politique *diversité* de La Poste s'appuie sur une dynamique d'apprentissage en continu par laquelle la « nouveauté » (la diversité comme question organisationnelle et catégorie managériale) fait l'objet d'une adoption collective. Or, nous avons constaté que les dynamiques régulatrices qui traversent les étapes d'appropriation et d'institutionnalisation reposent sur un processus social fondamental : l'apprentissage collectif. Ce dernier est approché, d'un point de vue analytique, au travers de l'investigation des dynamiques coopératives et consultatives.

Confortant notre questionnement (QR4, QR22), les éléments empiriques recueillis tendent à démontrer que la conduite de la politique *diversité* de La Poste a été facilitée par une culture organisationnelle sensible à une *éthique du bien commun*, à un *souci de l'intérêt général* et à une *culture de l'égalité* (voir Chanlat, 2003). Il est vraisemblable que cette dernière ait favorisé l'intégration du « souci de la diversité » dans le corpus de valeurs de l'entreprise et stimulé l'appétence collective à l'égard de la « question de la diversité ». Cette adhésion discursive des salariés à la valeur de la diversité s'est heurtée, néanmoins, un contexte organisationnel défavorable, marqué par une défiance croissante des postiers à l'égard du projet de leur entreprise et à une méfiance croissante à l'égard de leurs dirigeants, induites par les vagues « modernisatrices » et « managérialistes » ayant traversé le Groupe depuis deux décennies. Ce qui peut expliquer la faible implication *diversité* des partenaires sociaux postaux, captés dans un contexte de forte tension sociale, par d'autres sujets jugés comme prioritaires (QR23). Ainsi, les syndicats postaux semblent adopter le plus souvent un positionnement de *freineurs passifs* ou d'*observateurs critiques* de la politique : ce qui semble nuire à la légitimation de la politique *diversité*. Néanmoins, à la manière de la QR13, nous ne sommes pas en mesure de valider ou d'infirmer la QR23, pour des raisons méthodologiques.

Puis, à l'aune du matériau empirique recueilli, nous avons esquissé une étude prospective destinée à mettre en perspective des observations réalisées courant 2012. Bien évidemment, les observations récoltées sur des processus en cours ne permettent pas de conclure de manière ferme mais tout juste d'esquisser des tendances.

A l'aune des éléments recueillis, le développement de la réflexivité semble constituer une *conditio* de transformation des pratiques managériales chez La Poste. Dans un contexte de crise et de forte crispation du dialogue social, l'exercice de la réflexivité semble se placer au fondement d'un processus d'*apprentissage managérial* de la politique, encore largement embryonnaire. Ce dernier pourrait contribuer à la « redéfinition de la GRH au travers de la RSE » (Gond, 2013 ; Peretti, 2013) et à un « renouveau du management » (Chanlat, 1990, 2000), rejoignant ainsi une démarche d'apprentissage en double boucle (Argyris, 1976, 1977 ; Argyris & Schön, 1978, 2002) permettant une la remise en cause des fondements normatifs et du substrat axiologique des comportements organisationnels de l'entreprise en matière de traitement de la diversité. Ce qui semble conforter notre QR18. Dans ce cadre, conformément à notre QR19, la mise en réseau des *contributeurs techniques réguliers* (correspondants *diversité, égalité professionnelle et handicap* dans les métiers sur les territoires), des *contributeurs ponctuels* (RRH, responsables communication, responsables achats, responsables immobilier tour à tour sollicités localement pour accompagner des initiatives pro-diversité) et des *contributeurs volontaires* se configure comme un levier de déploiement de la politique et de renouveau des pratiques managériales chez La Poste. Et ce car, comme nous l'indiquons dans notre QR20, l'objectif final de la politique *diversité* de la Poste semble résider dans une refondation du management (« management responsable », « GRH socialement responsable », « GRH réellement humaine », voir Peretti, 2013 ; Gond, 2013 ; voir aussi Chanlat, 1990, 2000) destinée à replacer l'homme, sa dignité (« dignité de la personne du travailleur », Mamou, 2013) et ses aspirations au cœur du débat, poussant ainsi à réconcilier l'« économique » et le « social ». Or, seule l'*endogénéisation de la diversité* permettrait, dans notre perspective (QR21), l'intégration stratégique de la diversité dans l'identité organisationnelle, l'inscription de la démarche *diversité* dans une démarche d'amélioration continue et l'élaboration de *routines innovatrices* pro-diversité (au sens de Soparnot, 2005) à même d'assurer simultanément la durabilité et le renouveau de la démarche.

In fine, le changement *diversité* chez La Poste semble emprunter un *caractère spiroïdal* (mouvement à la fois expansionniste et tendanciellement cyclique reposant sur l'apprentissage), ce qui conforter notre QR25. La mise en relief du caractère spiroïdal du changement semble esquisser un mouvement d'aller-retour caractérisant l'adoption de cette « nouveauté managériale » dans la mesure où elle touche au fonctionnement d'une organisation, à ses règles (au sens de Reynaud, 1997), à ses politiques gestionnaires, à sa culture (Bernoux, 1985 ; Cuche, 1994 ; Thévenet, 2003 ; Godelier, 2006), voire même à ses « croyances » (Alter, 2006).

Figure de synthèse1 : Synthèse de la démarche *diversité* de La Poste

IV. Apports théoriques spécifiques à la compréhension des enjeux stratégiques et de la phénoménologie inhérents au portage d'une politique *diversité* en entreprise

Les principaux apports de la recherche touchent à l'élargissement du champ d'investigation en matière de diversité en entreprise ainsi qu'à l'exploration d'une problématique de recherche originale, centrée sur les enjeux motivationnels, les défis stratégiques et les dynamiques socio-organisationnelles inhérents à la conduite d'une politique de diversité en entreprise.

3) Apports de la recherche à l'élargissement du champ d'investigation de la diversité en entreprise

La première contribution théorique de la thèse réside, à notre avis, dans le décentrage de la perspective de recherche du contenu et de l'impact des politiques de diversité à la compréhension des pressions institutionnelles et des enjeux stratégiques ayant poussé de grandes entreprises françaises à engager, depuis la seconde moitié des années 2000, une politique de diversité. L'originalité de notre recherche tient aussi au déplacement de la focale d'investigation de la description de la morphologie des politiques de diversité (périmètre définitionnel, ciblage des publics et des chantiers, description programmatique, étude d'impact) à leur interrogation motivationnelle et à leur phénoménologie (investigation des dynamiques socio-organisationnelles sous-jacentes au portage de *diversity policies*). L'appréhension de « la valorisation de la diversité en entreprise » comme une « nouveauté organisationnelle », dont l'appropriation et l'institutionnalisation dépendent de dynamiques socio-organisationnelles complexes, constitue *in se* une contribution à l'heuristique de la diversité. De même, l'investigation du portage d'une politique *diversité* comme *processus de changement organisationnel patronné*, conjuguée avec la mobilisation d'une perspective dynamique et polyphonique du changement *diversité*, inaugure de nouvelles pistes de réflexion et de recherche. A ce titre, la thèse ouvre de nouveaux questionnements et champs d'investigation, dont elle n'offre qu'une exploration ciblée et partielle (vedi *infra*).

4) **Construction d'un corpus de propositions théoriques par un chassé-croisé entre théorie et observations empiriques et robustesse du modèle**

La deuxième contribution théorique de la thèse réside, de notre point de vue, dans la construction d'un modèle explicatif cohérent permettant de comprendre, de manière liée et articulée, les motifs stratégiques de la démarche *diversité* d'une grande entreprise et les processus socio-organisationnels sous-jacents à son portage. Ce modèle théorique (élaboré au cours de l'« étape de théorisation ») repose sur un chassé-croisé entre des observations empiriques (quatre enquêtes exploratoires), des connaissances théorico-empiriques sur le management de la diversité et un bagage théorique interdisciplinaire. Pour rappel, notre corpus de propositions théoriques a été éclairé par la lecture néo-institutionnaliste de la théorie de la légitimité (DiMaggio & Powell, 1983 ; Aldrich et Fiol, 1994 ; Scott, 1995 : Suchman, 1995), l'analyse stratégique crozérienne (Crozier & Friedberg, 1977), la théorie de la régulation sociale reynaudienne (Reynaud, 1997), la socio-dynamique de l'innovation (Alter, 2003, 2005, 2006), la sociologie néo-structurale et, notamment, son décryptage et sa modélisation des processus d'apprentissage et des phénomènes régulatoires (Lazega, 1994, 2003, 2011a), l'anthropologie des organisations (Chanlat, 2000, 2010) et de nouvelles théories de la coopération dans les équipes-projets (Dameron, 2002, 2004, 2005). Ce corpus est le fruit d'une approche méthodologique originale alliant les avantages de l'inductivisme et du déductivisme, de la perspective synchronique (multifocale et multidimensionnelle) et diachronique (analyse processuelle).

Or, la confrontation du dit modèle aux observations empiriques réalisées dans le cadre de l'étude de cas a permis de conclure à sa pertinence, à sa cohérence d'ensemble et à sa robustesse en tant qu'instrument d'investigation et d'explication des enjeux motivationnels et de la phénoménologie propre au portage de la politique de diversité de La Poste entre début 2006 et fin 2012. Et cela, dans le cadre d'une recherche se centrant sur le rôle des *inspireurs* et des *promoteurs* de la *diversity policy* et les mécanismes sociaux et organisationnels pouvant soutenir ou freiner la formulation de l'engagement *diversité* de l'entreprise et sa traduction opérationnelle (volet normatif, programmatique et processuel). Bien qu'effleurées à de nombreuses reprises au cours de notre recherche (dans l'« étape de contextualisation », dans l'« étape de théorisation » et *a fortiori* dans l'« étape de « vérification »), les questions de la déclinaison praxistique de la politique et de son étude d'impact n'ont pas constitué le cœur de notre investigation.

Conformément à notre problématique, nous avons privilégié la perspective des *inspireurs* et des *promoteurs* de la *diversity policy* dont l'essentiel de l'activité *diversité* réside dans les dimensions discursives et normatives, et plus marginalement praxistiques (mise en œuvre de dispositifs *diversité ad hoc*, alors même que la grande majorité des pratiques *diversité* relèvent des pratiques des managers).

La richesse des observations effectuées a favorisé l'exploration approfondie de la quasi-totalité des questions de recherche tirées de la déclinaison contextualisée (cas de figure de La Poste) des 25 propositions théoriques précitées. Notre modèle théorique sort ainsi conforté et renforcé de sa confrontation avec le cas de La Poste. Néanmoins, seule la confrontation avec d'autres études de cas approfondies permettra, dans le cadre de recherches ultérieures, d'en dévoiler la robustesse.

La troisième contribution théorique de la recherche fait d'elle une contribution à une sociologie, encore largement embryonnaire, des *missionnaires* et des *promoteurs* de la diversité au sein des grandes entreprises françaises. Cette étude inaugure un nouveau champ de recherche touchant au métier de responsable *diversité* au sein des organisations hexagonales engagées en faveur de la diversité. Cette interrogation touche tant à leur positionnement dans l'architecture hiérarchique qu'à leur fonction, à leur périmètre de compétence qu'à leur légitimité organisationnelle, à leur profil psychosociologique qu'aux dynamiques coopératives et consultatives qu'ils déploient afin de mener à bien leur *mission*. Et cela, dans une perspective socio-processuelle replaçant l'analyse dans une perspective interactionnelle (avec d'autres parties prenante), stratégique et dynamique. Notre recherche inaugure ainsi un champ d'investigation ayant trait à la sociologie des *promoteurs* de la politique et, plus largement, au métier de responsable *diversité*, dans les grandes entreprises françaises depuis la seconde moitié des années 2000. Notre thèse constitue en outre une contribution liminaire et provisoire et, à ce titre non-généralisable, à une sociologie du champ de la diversité en France appréciée à la manière d'Özbilgin et Tatli (2011) à l'aune d'une analyse des discours et des pratiques et d'une sociologie des *missionnaires de la diversité*. Et cela, de par son enracinement dans une revue de littérature interdisciplinaire centrée sur le management de la diversité dans les entreprises françaises depuis le tournant des années 2005/2006, de par le matériau empirique récolté au cours des quatre enquêtes exploratoires (et notamment le corpus d'entretiens réalisés avec 35 acteurs-clés des politiques *diversité* des grandes entreprises françaises) et de par l'étude de cas portant sur la politique *diversité* du Groupe La Poste.

La quatrième contribution théorique de la thèse réside dans sa tentative d'articuler une perspective néo-institutionnaliste (expliquant l'adoption d'une démarche de diversité par l'entreprise comme une réaction à des pressions institutionnelles ainsi qu'à des considérations économiques) et une perspective socio-dynamique et stratégique des processus encadrant son portage dans le champ organisationnel. Ce positionnement contribue à déconstruire une apparente contradiction entre les *stimuli* stratégiques d'une démarche *diversité* renvoyant, pour part, à une soumission à un régime de contraintes institutionnelles (légales, réglementaires, normatives, socio-culturelles...) et la focalisation sur les dynamiques sociales sous-jacentes au changement organisationnel pro-diversité. Si le *stimulus* d'une démarche de diversité peut relever aussi bien de l'« obligatoire » que du « volontaire », le processus de « managérialisation de la loi » et la dynamique de « priorisation implicite des chantiers et des critères de lutte contre les discriminations » repose précisément sur une intériorisation d'une contrainte extérieure (imposée par la loi et la réglementation française et européenne, prescrite par dynamique professionnelle ou soutenue par une mobilisation sociale...). Dans ce cadre, l'endogénéisation d'une contrainte exogène explique l'émergence de la « question de la diversité » en entreprise. Ce qui rend possible son appréhension comme une « nouveauté organisationnelle » dont l'appropriation collective et l'institutionnalisation créative sont soumises à une dynamique socio-organisationnelle.

La cinquième contribution théorique tient à la tentative d'appréhender, dans une perspective inspirée de la sociologie néo-structurale, la mise en place d'une politique de diversité en entreprise comme un effort collectif tendu vers une meilleure « gestion » (toujours locale, et temporaire) des dilemmes de l'action collective tels qu'ils ont été décrits par Olson (1965) et reformulés, dans une perspective néo-structurale, par Lazega (2012). Et ce, car « *ce sont les problèmes et dilemmes d'action collective organisée qui définissent la complexité du niveau méso et de ses mécanismes [...]: les acteurs sont en effet pris dans ces systèmes qu'ils cherchent néanmoins à gérer pour « résoudre », toujours localement et temporairement, les dilemmes de l'action collective* » (Lazega, 2012 :274).

Visant à prémunir l'organisation de risques discriminatoires en « neutralisant », « objectivant » et « sécurisant » ses procédures RH et ses *process* de management, la mise en place de politiques de diversité, dans leur volet normatif à la fois préventif (des risques) et défensif (induit par des pressions institutionnelles et sociales), traduit bien une tentative de contrer la persistance et la reproduction d'inégalités sociales, fondées sur les discriminations.

Dans cette perspective, la dimension normative, programmatique et procédurale d'une politique de diversité contemple *in primis* un projet de « neutralisation » et de « sécurisation » des règles, des programmes et des procédures organisationnels (touchant notamment à la sphère RH/management). Et cela, dans le but de prémunir l'entreprise à l'égard de « sous-optimalités » reductibles à des choix biaisés (car reposant sur des critères discriminants prohibés par la loi) en matière de recrutement et de gestion de carrière. Dans ce cadre, la mise en place de politiques *diversité* peut être appréhendé comme un mécanisme organisationnel destiné à contrer des phénomènes de « passager clandestin » par lesquels les acteurs-stratèges jouent des règles afin d'obtenir des positions avantageuses « imméritées », esquivent les contrôles organisationnels pour ne pas s'acquitter des devoirs leur incombant tout en profitant des avantages sociaux rattachés à leur position. Le déploiement d'actions positives pro-diversité contribuerait aussi à une meilleure « gestion » des dilemmes de l'action collective en permettant la restauration des conditions concrètes de l'égalité (conception rawlsienne de l'équité, Rawls, 1987).

Dans ce cadre, la mise en place de *diversity policies* ne serait pas *in se* une lubie ou une mode organisationnelle, un « gadget marketing » ou un conglomerat disparate d'initiatives superficielles, marginales, voire incantatoires. Le portage de politiques de diversité se voulant transformatives s'avérerait-il un vecteur d'amélioration globale des *process_organisationnel* ? Si c'est le cas, il posséderait un caractère essentiellement *transformatif* et s'inscrirait dans une perspective de refondation du management (Chanlat, 1990, 2010).

Les politiques *diversité* reposent moins sur une « priorisation de l'obligatoire » que sur une « priorisation du traitement organisationnel des injustices sociales ». Et ce car, là où le sentiment d'injustice est un *universel* anthropologique et un *invariant* psychologique, l'appréhension et la reformulation organisationnelles de l'injustice font l'objet d'une élaboration et d'une focalisation orientées à la fois par des contraintes exogènes (plus ou moins endogénéisées), par des pressions institutionnelles et sociales et par les jeux d'acteurs inhérents à l'entreprise.

Or, nous avons démontré que, non seulement le « ciblage » des publics visés et la « hiérarchisation » des priorités *diversité* tiennent à des processus complexes, où se mêlent l'« obligatoire » et le « volontaire » (Klarsfeld & Delpuech, 2008) mais aussi l'« éthique » et l'« instrumental », l'« économique » et le « social » (voir Cornet & Warland, 2008b ; Peretti, 2012 ; Chanlat et *al.*, 2013). Dans ce cadre, le portage d'une politique de diversité peut être appréhendé comme une manière cohérente de gérer les dilemmes de l'action collective, en poursuivant les intérêts stratégiques du collectif organisationnel, aux dépens des intérêts privés (réels ou perçus) d'acteurs de fait privilégiés par les règles du jeu.

Le caractère *transformatif* d'une politique de diversité tiendrait à sa capacité à influencer sur les discours, les normes, les programmes et les procédures et *in fine* les pratiques managériales, non pas pour « privilégier » certains mais bien pour assurer les conditions de l'égalité de traitement (non-discrimination) et des chances (actions positives pro-diversité). Et ce, car ni la « neutralisation » / « sécurisation » des *process* organisationnels, et notamment managériaux, ni le déploiement de programmes correctifs d'inégalités (« favoriser les plus défavorisés pour recréer l'égalité ») ne viserait la poursuite d'intérêts particuliers mais bien une poursuite de l'intérêt collectif. Ce qui rendrait, d'ailleurs, d'autant plus intelligible et appropriable la problématique de la diversité dans une entreprise comme La Poste, enracinée dans une culture historique de service public reposant sur un attachement à l'Intérêt général et à une « éthique du Bien commun ».

Ainsi, le déploiement d'une politique de diversité s'inscrirait dans une sorte de démarche Pareto-améliorante par laquelle l'accroissement de l'utilité économique (mais aussi de l'intégration sociale et du bien-être psychologique) d'acteurs issus des catégories traditionnellement défavorisées (victimes de discriminations directes et systémiques) induirait l'amélioration de l'utilité collective. Ce qui rejoint l'affirmation rawlsienne selon laquelle la mise en œuvre de démarches correctives des inégalités (équité) ne profite pas seulement aux bénéficiaires mais aussi à la collectivité. La conduite d'une politique de diversité possède la particularité de se déployer dans un esprit particulier : comme si elle ne comportait *théoriquement* ni *gagnants* ni *perdants* (voir Reynaud, 1995) puisqu'elle contribuerait non seulement à l'amélioration des conditions professionnelles des « discriminés » mais signerait un progrès global pour l'ensemble de la collectivité organisationnelle. Cela n'empêcherait, néanmoins, ni l'émergence de crispations individuelles et/ou corporatives à l'égard de cet esprit de réforme ni l'apparition de réactions négatives face au changement *diversité*. Et ce, du fait de la déstabilisation d'équilibres anciens et des redécoupages du pouvoir organisationnel que le changement *diversité* serait susceptible d'induire.

C'est pourquoi le portage de politiques de diversité demeure *philosophiquement* irréductible à la mise en œuvre de dispositifs adhocratiques : visant une refonte du patrimoine discursifs, normatif et praxistique de l'organisation dans son rapport (perception/traitement) de la diversité, il poursuivrait ainsi un « renouveau de la GRH au travers de la RSE » et une « conversion éthique du management » (Chanlat, 1990, 2000, Chanlat & Bruna, 2012 ; Chanlat et *al.*, 2013 ; Gond, 2013 ; Peretti, 2013).

Dans ce cadre, se jouerait, non seulement une tentative de « gestion améliorante » de dilemmes de l'action collective au nom de l'intérêt social et économique de l'organisation, mais aussi la conciliation des tensions antagoniques entre la préoccupation de l'individuel et le souci du collectif. Comme le soulignent à juste titre Jonsen et *al.* (2013), l'adoption d'une démarche de diversité se voulant *transformative* semble devoir se prémunir des sirènes du volontarisme (en ce qu'il n'est pas gage d'effectivité et de durabilité de la politique *diversité*) et des enchantements de l'individualisme. Et ce, car, comme nous l'avons rappelé précédemment, le portage d'une politique de diversité ne poursuit pas l'intérêt singulier d'acteurs au profil a-typique (Alter, 2012) ou inhabituel (Jonsen et *al.*, 2013) mais bien l'intérêt collectif de l'entreprise et, derrière elle, l'Intérêt Général de la société (impératif d'intégration et de cohésion sociales). Néanmoins, la mise en œuvre d'une politique de diversité semble irréductible à un portefeuille d'initiatives ciblées sur l'individu et oubliées du collectif. Ce qui rejoint les critiques adressées à l'égard d'une conception individualiste du management de la diversité : face à un management à la dérive (Diehl & Doublet, 2010, voir aussi Dupuy, 2011 ; Chanlat, 2003a,b) et à un « managérialisme » teinté d'individualisme néo-libéral, il s'agirait là de concevoir un nouveau modèle de management soucieux de l'individu autant que du collectif, redonnant au manager toute sa centralité et reconnaissant aux dimensions sociales toute leur importance organisationnelle (voir aussi Chanlat & Dameron, 2009 ; Chanlat et *al.*, 2013). Et cela, d'autant plus que la « *transformativité* » même d'une politique de diversité dépendrait de la dynamique socio-organisationnelle complexe par laquelle une « nouveauté organisationnelle » (« reconnaissance » au sens honnethien du terme de la diversité) se transmue en innovation socialement appropriée et institutionnellement adoubée.

Destinée à contrer une forme particulière d'inégalités (inégalités discriminatoires) et à restituer les conditions concrètes de l'égalité, la démarche de diversité contribuerait à une meilleure gestion des dilemmes de l'action collective, à condition de reposer sur une dynamique sociale visant une « refondation du management par la RSE » et l'émergence d'« une GRH socialement responsable » (Gond, 2013 ; Gond & Igalens, 2012 ; Peretti, 2013).

La sixième contribution théorique de la recherche réside, de notre point de vue, dans la conceptualisation du modèle du *processus de changement organisationnel patronné* en tant que déclinaison adaptative de l'idéaltype du *processus créateur* proposé par Alter (2005, 2006) à un cas de figure (celui du portage d'une politique de diversité) où l'émergence de la « nouveauté organisationnelle » (« reconnaissance et promotion de la diversité ») n'est pas le fait d'innovateurs du quotidien mais est *inspirée* par la direction de l'entreprise.

Le modèle du *processus de changement patronné* permet ainsi de comprendre le portage d'une politique *diversité* comme une dynamique sociale et organisationnelle complexe, concernant, avec des modalités et des temporalités différentes, une pluralité d'acteurs aux stratégies, intérêts et mouvants contradictoires.

Souvent induit par des contraintes exogènes et des pressions institutionnelles (légalo-réglementaires, politiques, normatives, socio-médiatiques...), le lancement d'une politique *diversité* relève certes du ressort du dirigeant (formulation d'un engagement *diversité*, gestes symboliques en faveur de la diversité...), sa mise en œuvre demeure, nous l'avons vu, dépendante de la mise en place d'une structure organisationnelle à même de piloter ce changement *diversité* dans toute sa complexité. Là où la direction joue un rôle de « parrain » de la politique – à laquelle elle accorde, le plus souvent, un soutien symbolique et un appui organisationnel modéré-, ce sont les *missionnaires de la diversité* d'abord, le cercle plus large des *promoteurs* ensuite qui prennent en charge de la traduction opérationnelle de la *promesse diversité* en programme d'action stratégique, puis le pilotage et l'accompagnement de sa déclinaison concrète dans les métiers et sur les territoires. Dans la lignée du modèle du *processus créateur*, la promotion de la « nouveauté organisationnelle » suscite, tout au long du processus de changement et notamment dans ses phases liminaires, des résistances organisationnelles diffuses, émanant de catégories d'acteurs craignant d'être les *perdants* de la démarche (déperdition de pouvoir statutaire et organisationnel, redécoupage des compétences, des rôles, redéfinition de leur positionnement dans le système d'échange social de ressources stratégiques...). Conformément à la socio-dynamique de l'innovation d'Alter (2005, 2006), la promotion de la « nouveauté » stimule des dynamiques régulatrices complexes destinées à contrer les conflits, les tensions et les phénomènes de résistances au changement. Elles visent au cours de l'« étape d'appropriation » à renforcer le positionnement, les prérogatives et l'identité de l'équipe *diversité* (dynamique d'*apprentissage missionnaire*) ainsi qu'à élargir le cercle de ses référents fonctionnels (*dissémination fonctionnelle*). Les processus de régulation sociale passent, dans un second temps, par une institutionnalisation créative de la politique au travers d'*apprentissage fonctionnel* reposant sur une stimulation des dynamiques coopératives et consultatives au sein du cercle des *promoteurs* de la politique (*missionnaires de la diversité* et référents fonctionnels sectoriels et/ou territoriaux).

La septième contribution théorique de notre recherche réside dans notre tentative d'articuler une perspective néo-structurale centrée sur les processus sociaux d'apprentissage et de régulation (Lazega, 1994, 2003, 2011a ; Lazega et *al.*, 2008), et la socio-dynamique de l'innovation (Alter, 2003, 2005, 2006 ; voir aussi Babeau & Chanlat, 2011), en vue d'explorer les principales étapes inhérentes au portage d'une politique *diversité*.

Dans ce cadre, notre recherche met en exergue l'importance socio-stratégique des processus régulatoires dans le portage d'une politique de diversité en entreprise, en tant que dynamiques sociales destinées à accompagner l'appropriation et l'institutionnalisation d'une « nouveauté organisationnelle » (reconnaissance et promotion de la diversité). Cela faisant, elle se penche sur le processus social d'apprentissage (missionnaire, fonctionnel, managérial) qu'elle appréhende comme dynamique sociale fondamentale traversant l'ensemble des étapes régulatoires précitées et renvoyant au caractère *spiroïdal* du changement *diversité*. C'est dans ce cadre qu'elle tente un rapprochement théorique entre la lecture néo-structurale de l'apprentissage (dont l'analyse est approximée par l'étude des dynamiques coopératives et surtout consultatives entre *missionnaires* et, plus généralement, *promoteurs* de la diversité) et les dynamiques régulatoires inhérentes à la conduite d'un changement induit par l'apparition *stimulée* d'une « nouveauté organisationnelle ». Dans ce cadre, notre recherche appréhende l'apprentissage comme processus social fondamental à même d'améliorer la « gestion » (toujours locale, temporaire et partielle) des « controverses normatives » (Lazega et *al.*, 2008) et des dyschronies induites par la promotion de la « nouveauté » (Alter, 2003). Et cela, en focalisant notre investigation sur les mécanismes d'apprentissage inhérents à la « communauté des missionnaires », puis au cercle des *promoteurs* de la diversité.

La huitième contribution théorique de notre recherche touche *in fine* à la description du changement *diversité* comme un mouvement expansionniste et tendanciellement cyclique, marqué par une dynamique d'apprentissage récursive et une démarche d'amélioration continue. Le matériau empirique recueilli dans le cadre de l'étude de cas sur le Groupe La Poste ne saurait confirmer (ou infirmer) de manière ferme et définitive notre conception du changement *diversité* comme une dynamique socio-organisationnelle potentiellement *transformative* pouvant aboutir, de manière asymptotique, à l'*endogénéisation de la diversité*. Il a néanmoins fourni des éléments probants tendant à conforter la pertinence de notre modèle, ce qui nous invite à poursuivre dans de l'investigation de la *diversity policy* du Groupe La Poste, ainsi que de confronter le modèle à d'autres cas empiriques.

V. Apports méthodologiques : une approche ouverte, multi-méthodes, multi-enquêtes et multi-sources pour (tenter de) comprendre les enjeux stratégiques et la phénoménologie du portage d'une politique *diversité*

« C'est [...] la vision panoramique du réel qui est la vérité et qui donne toute sa satisfaction à l'esprit »

(Levinas, 1982 : 70).

Multi-méthodes, multi-enquêtes et multi-sources, à la fois diachronique et synchronique, notre « approche d'investigation hybride » a été rendue nécessaire par la complexité, la variété et la variabilité des réalités observées : les enjeux stratégiques et les dynamiques socio-organisationnelles inhérentes au portage d'une politique de diversité. Là où elle ne comporte pas d'apports méthodologiques propres, son originalité réside dans l'articulation d'approches variées que l'on associe rarement en tant que telles.

Pour ce faire, elle s'appuie sur une approche heuristique ouverte et transdisciplinaire visant à rendre compte de la complexité du phénomène étudié. C'est pourquoi nous adoptons une « approche hybride » (Dameron, 2002) alliant démarches inductive et hypothético-déductive, perspectives synchronique et diachronique. Ainsi, nous mobilisons des sources informationnelles multiples (documentaires, webographiques, ethnographiques, déclaratives par entretiens, déclaratives par questionnaires, indirectes par sondages). Nous éclairons nos observations par une itération constante entre cadrage théorique, données empiriques récoltées et connaissances acquises autour de la problématique de la diversité, grâce à une capitalisation des acquis de la littérature académique. La mobilisation d'une telle approche hybride, multi-enquêtes et multi-sources permet d'explorer la problématique de notre recherche dans une perspective panoptique (pluralité des « piliers », des « logiques », des chantiers de la politique, multiplicité de dimensions), polyphonique (pluralité des acteurs en jeu) et diachronique (étude socio-dynamique et processuelle) des phénomènes induits par le lancement d'une politique de diversité en entreprise.

La complexité, la variété et l'évolutivité des phénomènes étudiés permet d'expliquer l'intérêt heuristique de l'interdisciplinarité (mobilisation croisée de théories sociologiques et gestionnaires). Et cela, afin d'interroger le caractère multifactoriel, multidimensionnel et dynamique des faits socio-organisationnels inhérents au portage d'une *diversity policy* en entreprise.

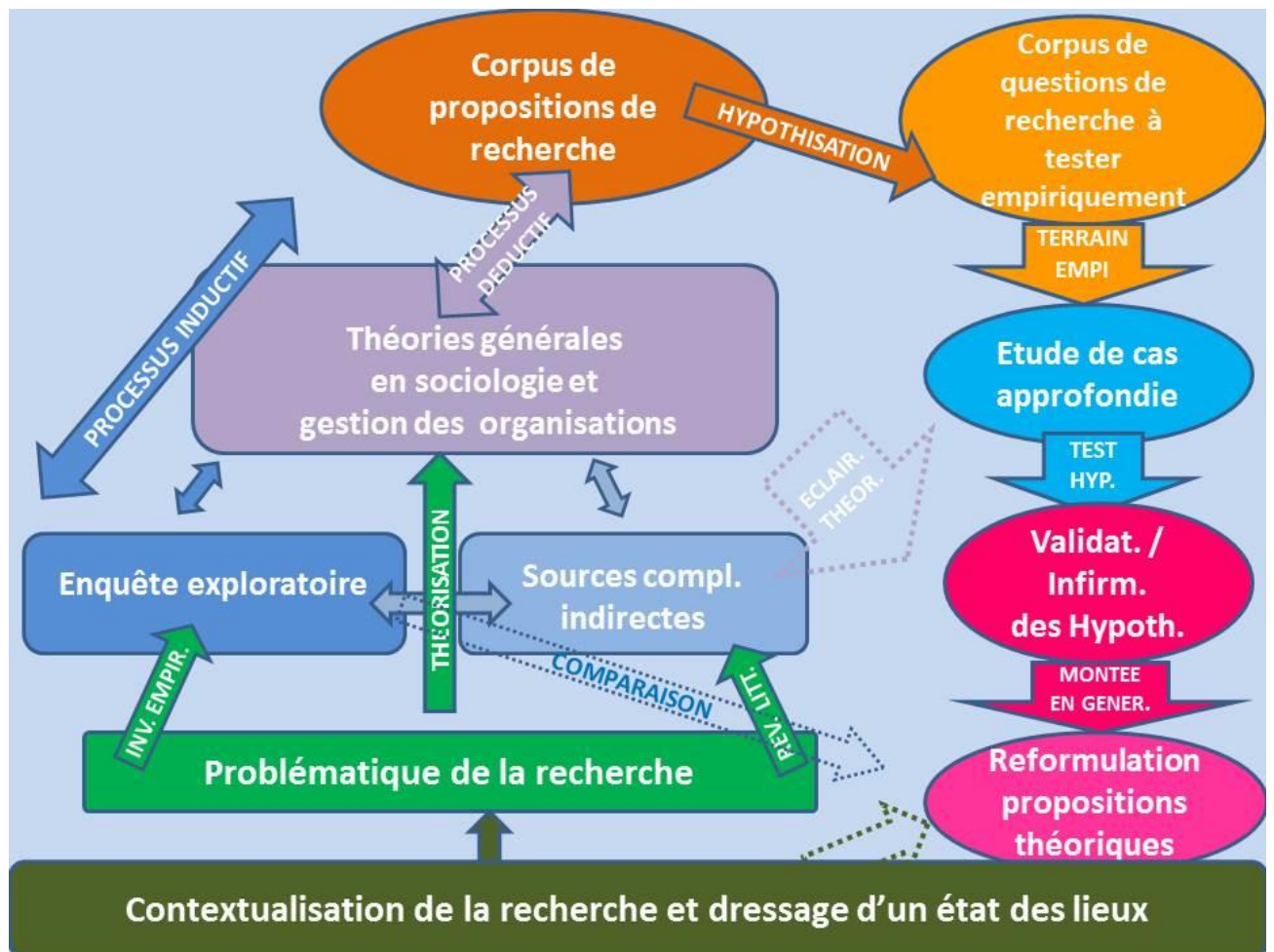


Figure de synthèse2 : Approche de recherche et méthode d'investigation

IV. Questionnements ouverts par notre recherche et pistes d'investigation

Ce paragraphe rend compte de plusieurs questionnements ouverts par notre recherche et esquisse des pistes complémentaires d'investigation scientifique.

La thèse s'étant focalisée sur les dynamiques de portage de la politique de diversité de La Poste par ses *missionnaires* et ses *promoteurs*, elle ne saurait prétendre à une appréhension panoptique et exhaustive des enjeux motivationnels, des défis stratégiques et de la phénoménologie inhérents à la conduite de cette politique. La perspective de recherche s'est centrée autour d'une interrogation des motifs stratégiques poussant la Direction à engager une démarche de diversité, eu égard des contraintes exogènes et du faisceau de pressions institutionnelles et sociales s'exerçant sur l'entreprise. Bien qu'attentive aux autres parties prenantes internes et externes de l'organisation, notre investigation s'est focalisée sur les stratégies déployées par les *promoteurs* de la politique afin de piloter la conception et la mise en œuvre d'une politique *transformative* de diversité. Dans ce cadre, notre attention a porté sur les dimensions discursives, normatives, programmatiques et procédurales en ce qu'elles relèvent plus spécifiquement des compétences propres des *inspireurs*, des *missionnaires* et, plus largement, des *promoteurs* de la politique. Les dimensions praxistiques ont certes été approchées au travers du décryptage des pratiques des *missionnaires* et des *promoteurs* de la politique ainsi que l'analyse des pratiques induites par le déploiement de dispositifs et initiatives pro-diversité. Notre recherche ne saurait, bien entendu, rendre compte de l'entièreté, de la complexité et de la richesse des pratiques managériales (prescrites et autonomes) du Groupe La Poste. Dans cette perspective, l'étude des pratiques managériales quotidiennes fait l'objet d'une étude prospective puisqu'elle renvoie à une étape dans le parcours en institutionnalisation, internalisation et maturation (au sens de Lemieux, 2013) de la politique de diversité qui n'a pas encore été franchie par l'entreprise étudiée. Dans ce cadre, l'impact de la politique de diversité ne se place pas au cœur de notre recherche, bien qu'il ait été approché par une analyse de tendances, appréciées à l'aune d'indicateurs ciblés retenus par l'organisation elle-même dans son *reporting social* et ses Bilans DD/RSE. Ces tendances sont censées rendre compte d'un patrimoine de pratiques contemplant à la fois les pratiques prescrites spécifiques (issues de dispositifs *ad hoc*), les pratiques prescrites générales (« neutralisation », « objectivation », « sécurisation » des normes, programmes et procédures organisationnels en matière de non-discrimination et d'égalité de traitement) et les pratiques autonomes (émergeant à l'échelle locale en dehors du tracé des programmes *diversité*).

Bien entendu, la question essentielle de l'impact de la politique, bien qu'abordée à plusieurs reprises dans notre étude, mériterait une exploration plus approfondie. Ce qui est envisagé dans le cadre de nos recherches futures (première piste complémentaire d'investigation).

En outre, la recherche privilégie le point de vue des *inspireurs*, des *missionnaires* et des *promoteurs* de la politique à celui des *contributeurs techniques, ponctuels et volontaires*. Et cela, bien que leur apport ait été envisagé dans la section prospective de la thèse, afin de rendre compte d'une tendance, émergente en 2012, marquée par l'élargissement du nombre d'acteurs impliqués ou concernés par le déploiement de la politique *diversité* de La Poste. L'exploration de ces aspects pourra faire l'objet d'une recherche ultérieure croisant à la fois poursuite de la perspective diachronique de notre investigation et enrichissement de notre outillage méthodologique. Et cela, afin de mieux apprécier le niveau et les formes d'implication des *contributeurs techniques, ponctuels et volontaires* dans le portage de la *diversity policy* de La Poste. Ainsi notre recherche constitue-t-elle une contribution ciblée à une investigation plus large des mécanismes inhérents au portage de la politique de diversité de La Poste, appréhendée comme *dynamique de changement organisationnel patronné*. C'est pourquoi la seconde piste de recherche complémentaire invite à se pencher sur le rôle des *contributeurs techniques, ponctuels et volontaires* dans le portage de la politique *diversité* de La Poste ainsi qu'à mieux envisager leur contribution aux processus d'*apprentissage managérial* de la diversité. De plus, elle pousse à interroger, de manière affinée, les perceptions et les pratiques effectives (quotidiennes) des managers en rapport aux objectifs stratégiques, aux normes et programmes *diversité*.

Comme nous le savons, le déploiement d'une politique de diversité s'inscrit dans une temporalité longue, ce qui renvoie à la fois aux dynamiques socio-organisationnelles complexes qui lui sont sous-jacentes et au caractère *spiroïdal* du changement *diversité*. Or, notre étude se penche sur une tranche spécifique de l'histoire de la politique *diversité* de La Poste : depuis l'émergence d'un engagement *diversité* en 2006 jusqu'à son murissement organisationnel (« étape d'institutionnalisation complexe », 2011 ; « phase de développement de la réflexivité » depuis 2012). Ainsi, notre analyse n'a de force probatoire que jusqu'à l'étude du processus d'institutionnalisation ; elle a un caractère indicatif et prospectif pour les dynamiques esquissées ultérieurement. Pour cela, notre recherche ne peut prétendre rendre compte dans son entièreté de la phénoménologie de déploiement de la politique *diversité* de La Poste. Ainsi, notre troisième piste d'investigation pousse à poursuivre l'analyse dans le moyen terme, afin de vérifier la conformité des étapes post-institutionnalisation à la phénoménologie du *processus de changement organisationnel patronné*.

Il s'agit notamment d'investiguer la congruence des observations empiriques à l'étude prospective esquissée dans la section conclusive de la recherche. Et cela, afin de valider la crédibilité de la conception *spiroïdale* du changement *diversité*.

L'adoption d'une perspective processuelle a mis en relief l'importance des dimensions temporelles dans le portage d'une politique de diversité, à la fois en termes de dynamique socio-organisationnelle de moyen/long terme et en tant qu'enjeu stratégique (au sein de l'équipe *diversité* et au sein du réseau des *promoteurs* de la politique). A la manière d'une zone d'incertitude, la maîtrise (non pas du temps mais des délais temporels et la détermination de l'horizon temporel) inhérent au portage de la politique s'avèrent des sources potentielles de tensions intra-organisationnelles. Dans ce cadre, le rapport au temps (le long terme balisé des *promoteurs* de la diversité, le long terme théorique – et de fait repoussé - des *pourfendeurs* et des *freineurs passifs*, le court-termisme de certains *observateurs critiques*, mais aussi d'*alliés passifs*, et parfois même d'*inspireurs* de la politique) constitue une dimension analytique essentielle. Bien qu'elle ait été approchée dans notre enquête (ne fût que par l'adoption d'une approche processuelle et donc diachronique, et la mobilisation, à plusieurs reprises, de la notion de dyschronie au cours de l'investigation), la dimension temporelle inhérente au portage d'une politique de diversité constitue un objet de recherche à part entière qui mérite une exploration ultérieure (quatrième piste d'investigation complémentaire).

Bien que pluridisciplinaire, multi-enquêtes et multi-sources, notre thèse n'a pas abouti à une analyse exhaustive des mécanismes de coopération et de consultation entre les acteurs impliqués dans le déploiement de la politique *diversité* de La Poste. Et cela, pour des raisons méthodologiques. La difficulté à reconstituer un réseau complet des acteurs mentionnés par les *promoteurs* comme leurs interlocuteurs (réguliers ou non) dans la mise en œuvre de la politique tient au fait que les *contributeurs techniques et ponctuels* mentionnés (correspondants *diversité*, *handicap*, *égalité professionnelle*, RRH, responsables DD/RSE, parfois responsables communication, responsables achats, responsables financiers à l'échelle locale) n'interviennent que sur un champ très limité. A ce titre, ils ne constituent que des acteurs secondaires, bien qu'indispensables, du portage de la politique. C'est pourquoi les données (y compris relationnelles) recueillies sur le rôle des *contributeurs techniques et ponctuels*, sur les formes et leur niveau d'implication dans l'accompagnement du déploiement territorial de la politique ont été mobilisées de manière qualitative.

Malgré leur intérêt heuristique, ces observations ne présentent pas de caractère systématique, ce qui en limite la dimension probatoire. Et cela, d'autant plus que la montée en puissance (en officialité organisationnelle et en reconnaissance) des *contributeurs techniques* (et notamment des correspondants *diversité, égalité professionnelle et handicap*) chez La Poste est un phénomène récent et, en large partie, encore embryonnaire. Cela invite à développer une méthodologie originale à même d'apprécier les dynamiques coopératives et consultatives non pas en s'intéressant à l'identité des acteurs mais à leur fonction (ce qui favoriserait l'appréhension et la généralisation de nos analyses sur les rôles des sept catégories d'acteurs-clés de la politique *diversité*). Cette cinquième piste de recherche de nature méthodologique touche notamment à une redéfinition des questionnaires de réseaux et des données relationnelles qui en sont issues.

La sixième piste d'investigation que nous souhaitons explorer à l'avenir touche à la vérification de la robustesse de notre modèle et à la possibilité de généraliser de nos analyses, réalisées dans le cas de La Poste, autour des enjeux motivationnels et de la phénoménologie inhérente au portage de sa politique de diversité. Il s'agit d'étudier notamment des entreprises françaises de taille et au profil comparables (de préférences, de grandes entreprises hexagonales engagées dans la diversité de manière *pionnière* remplissant des missions de service public) afin d'en tirer des enseignements généralisables. Notre étude de cas a, certes, permis la confirmation de la quasi-totalité de nos 25 questions de recherche dans le cas de La Poste. La portée de notre analyse ne permet néanmoins pas de tirer des conclusions générales sur la crédibilité et la véracité du modèle explicatif. Et cela, bien que notre modèle soit empiriquement et théoriquement fondé, puisqu'il repose sur le croisement rigoureux de données empiriques nombreuses tirées de nos 4 enquêtes exploratoires, d'un bagage théorique interdisciplinaire et de connaissances théorico-empiriques capitalisées grâce à une revue de littérature. Bien que le modèle se soit montré très éclairant dans le cadre de l'exploration de la politique *diversité* de La Poste, sa portée générale ne saurait, pour l'heure, être démontrée. Ce qui nous invite à le confronter à d'autres cas empiriques (sixième piste de recherche).

La septième pousse à questionner, dans une perspective comparatiste intra et inter-nationale, la fonction de *manager de la diversité* en interrogeant à la fois le positionnement dans l'architecture organisationnelle de ces *promoteurs* de la diversité, leur *mission*, leurs dynamiques coopératives et consultatives mobilisées dans le pilotage des *diversity policies*, les stratégies de légitimation de leur rôle et de leurs initiatives. Une telle démarche pousse à investiguer aussi le profil socio-professionnel de ces *missionnaires* de la diversité.

In fine, la huitième piste de recherche invite à se livrer, à la manière de l'étude pionnière de (Özbilgin & Tatli, 2011), à l'analyse du champ de la diversité en France en reconstituant, notamment, le réseau des *pionniers* et des principaux *promoteurs* des politiques de diversité dans les sphères économique, politique, associative et administrative. Et cela, en s'intéressant autant aux discours qu'aux pratiques, aux normes qu'à la sociologie de ses *promoteurs*.

V. En guise de conclusion. Diversité, altérité et société : de l'égalité abstraite au principe de justice. Esquisse de réflexion sous le prisme levinassien

Comme le soulignent à juste titre Chanlat et *al.* (2013 : 5), « *d'un point de vue anthropologique, la diversité renvoie à deux problèmes fondamentaux que tout groupe humain rencontre : 1) la question du rapport à l'autre (l'altérité) (Balandier, 2003) et 2) la question du vivre ensemble (la socialité) (Durkheim, 1930) ».*

La problématique de la diversité se place ainsi à la frontière entre une interrogation philosophique (et, plus précisément, éthique) fondamentale portant sur le rapport à l'Altérité, à cet Autre moi-même vis-à-vis duquel *Je* est infiniment responsable (Levinas, 1982, 1991), et un questionnement anthropologique et sociologique essentiel ayant trait aux mécanismes de constitution, de consolidation et de maintien du vivre-ensemble.

Fondement de la dimension sociale de l'existence, *conditio sine qua non* de la vie en communauté, l'apparition d'une dimension éthique de l'être-au-monde décrit, selon Levinas, le dépassement de la perspective nombriliste du *Je*, la conscientisation de l'existence de l'autre-que-soi, l'émergence d'un souci moral, d'une responsabilité absolue à l'égard de l'autre homme. « *Autrui est visage* », écrit Levinas (1982 : 80-81), et le « *visage est signification, et signification sans contexte* » : l'obligation éthique liant tout Homme à tout Autre est « *antérieure à tout contrat, [elle fait] référence à un passé qui n'a jamais été présent* » (Levinas, 1991: 268).

Transcendant la fugacité des existences, ce devoir de solidarité liant « chacun à tout Autre » est éthiquement fondé. A ce titre, il précède la socialisation et transcende le langage, appelle *ma* conscience, *ma* morale, *mon* humanité.

Cet impératif de solidarité (qui appelle la socialisation et non la seule socialité) se connote par son absolutité, son impersonnalité et sa finalité éminemment sociale.

Là où le refus de l'ipséité et la conscience d'Autrui sont des conditions de liberté, le dévouement à Autrui est acte maussien du Don (Mauss, 1950 [1923-1924]). Don d'étrangers

déjà *frères* dans leur commune humanité qui se fait éthique de la responsabilité : c'est dans l'apparition aveuglante de la nudité du visage de l'Autre que naît le devoir éthique de dévouement du *Je* à l'Autre. Acte de don qui est reconnaissance et invitation à la fraternité. Et ce, car, si « *le statut même de l'humain implique la fraternité et l'idée du genre humain* » (Levinas, 1990 : 236), la *fraternitas* demeure irréductible à une fraternité familiale, domaniale et même nationale pour se faire fraternité éthique et donc universelle.

Le rapport à l'Altérité invite ainsi à questionner le rapport à l'Autre et à Moi-Même, à l'étrangéité de l'Autre par rapport à Moi, l'étrangéité de Moi par rapport à l'Autre ainsi qu'à l'étrangéité de Moi par rapport à Moi-Même (Ricoeur, 1990, Levinas, 1980, 1982, 1990).

La rencontre de l'Altérité ouvre une phase identitaire déconstructionniste par laquelle le *Je* quitte sa monade de solitude, par laquelle la priorité de survie de l'Autre devient *ma* priorité : « *cette substitution au pour-soi de l'obstination ontologique d'un moi désormais certes unique, mais unique par son élection à une responsabilité pour l'autre homme* ».

Néanmoins, poursuit le Philosophe, « *la relation interpersonnelle que j'établis avec autrui, je dois l'établir aussi avec les autres hommes; il y a donc nécessité de modérer ce privilège d'autrui; d'où la justice. Celle-ci, exercée par les institutions, qui sont inévitables, doit toujours être contrôlée par la relation interpersonnelle initiale* » : la Justice n'est véritable, souligne Levinas (1982 : 84) que si l'éthique de l'altérité vient éclairer la pratique de la justice.

C'est lorsque l'éthique de l'altérité rejoint l'impératif de Justice que prend naissance, à notre sens, la notion de la diversité. Irréductible à différence essentialisée, elle permet la synthèse de l'éthique et du social. « Bouquet d'altérités », « *consortium* de singularités », elle permet de réconcilier l'éthique impérative, absolue, intemporelle et irrécusable de tout *Je* vis-à-vis de tout Autre et l'exigence sociale du vivre-ensemble. Diversité appréciée non pas comme miroitement de différences essentialisées, sources de hiérarchisation, mais diversité envisagée comme « arc-en-ciel d'individualités », *humainement dignes* dans leur intarissable singularité mais aussi éthiquement responsables les unes vis-à-vis des autres.

Derrière cela, se fait jour une exigence de Justice. Et ce, car, comme le souligne Levinas, le *Je* est certes *moralement* infiniment responsable vis-à-vis de l'Autre dont la nudité du visage est un cri lancé à l'Humanité, une injonction *éthique* à la reconnaissance de son *Humana Dignitas*, il n'est pas moins pris dans l'injonction contradictoire d'un dévouement éthique absolu (car abstraitement et a-temporellement fondé) vis-à-vis d'une multiplicité d'Autres.

Dans une triade se donne à voir, soulignait Simmel (1999 [1908]), l'infinie complexité du jeu social : elle est un caléidoscope miniaturisé de la dynamique interactionnelle inhérente à

la société. Dans une structure triadique, affirme Levinas (1982), se synthétise le social. S'y donne à voir l'injonction seulement apparemment paradoxale entre l'absoluité du devoir du *Je* envers l'Autre, inscrite dans une éthique de l'altérité, et l'exigence sociale de Justice.

C'est dans l'apparition du Tiers que naît la société, souligne Levinas (1982), que le social triadique dépasse l'interpersonnel et fait société. Confronté au désarroi éthique, le *Je* est appelé à trancher vis-à-vis de deux Autres à l'égard desquels il est tout autant moralement responsable.

Là où le sentiment d'injustice guette à tout pas et constitue l'un des invariants de la *psyché* humaine mais aussi du fonctionnement des sociétés, la résolution du paradoxe de l'absoluité du devoir face à une multiplicité d'Altérités (présentes, mais aussi passées – devoir de Mémoire- et futures – responsabilité intergénérationnelle -) passe, de notre point de vue, par la pratique de la Justice. Une Justice sise sur un patrimoine de croyances, de règles et de normes à même de garantir à tout Autre non seulement l'égalité des droits et l'égalité de traitement mais aussi l'égalité des chances.

C'est là que Levinas rejoint, peut-être, Rawls (1987) et sa philosophie de l'équité : la « vraie Justice » réside dans l'universelle garantie des droits et libertés fondamentaux et dans l'exercice pratique des devoirs individuels et collectifs incombant à l'Humanité en Société. La « Justice véritable » se cristallise, néanmoins, dans le moment du choix. Et ce, car en tout état de cause, la proclamation de l'égalité juridique abstraite et la recherche d'une égalité de traitement ne sauraient en soi résoudre ni les dilemmes de l'action collective ni pallier aux *injustices du social*. Face à la persistance et à la reproduction des inégalités, la « Justice vraie » réside aussi dans la réalisation de l'équité.

A ce titre, l'apparition du Tiers, à la fois ontologiquement Autre, humainement Egal et socialement Singulier, invite à ré-envisager le principe abstrait de l'égalité à l'aune du principe concret d'équité (car enraciné dans la constatation empirique des écarts entre l'égalité théorique et l'inégalité sociale).

Par l'équité, sonne l'heure du choix ; par le choix, sonne l'heure de la Justice. D'une Justice véritable faisant le lien entre l'éthique et le social, l'ontologie et l'anthropologie.

Cela invite à interroger les modalités de transposition organisationnelle d'une Justice définie, à la manière levinassienne, comme le principe éthique (avant même que politique) devant éclairer *Ego* dans le moment du choix entre deux *Autres* vis-à-vis desquels il est tout autant moralement responsable, mais aussi orienter l'action équitable d'un Etat de droit.

Appelé à aller au-delà de la loi au nom des Droits de l'Homme, l'Etat levinassien, en tant que catégorie éthique et projet politique, se réalise dans la conscience de la naturelle imperfection

du droit et du système politique : « *l'excellence même de la démocratie [...], souligne le Philosophe, correspond à l'incessant remords profond de la justice : législation toujours inachevée, toujours reprise, législation ouverte au mieux* ». *Mutatis mutandis*, le projet de Justice organisationnelle appelle à penser la perfectibilité de tout mécanisme, programme ou *process* organisationnel.

Là où le modèle levinassien de l'Etat démocratique porterait en lui les germes de son propre dépassement, c'est dans la conscientisation de la perfectibilité organisationnelle, dans la pratique de la réflexivité collective et dans l'adoption d'une démarche d'amélioration continue que se donnerait à voir la déclinaison organisationnelle du principe de Justice. Ce qui, à l'échelle d'une entreprise, appellerait à *endogénéiser le changement*.

A la manière de l'Etat levinassien qui « *n'est pas une notion purement empirique [mais est...] une catégorie de l'éthique où, placés sous la généralité des lois, les hommes conservent le sens de leur responsabilité, c'est-à-dire leur unicité d'élus* », la Justice organisationnelle est irréductible à la responsabilisation de l'entreprise et de ses dirigeants. Elle est appelée à reposer sur une démarche collective, inclusive tour à tour du corps managérial, de l'ensemble des collaborateurs et des autres parties prenantes de l'entreprise. Dans ce cadre, ré-envisager, au regard de la triangulation levinassienne (*Je, Tu, Il*), le principe de Justice dans le champ de l'entreprise raisonne comme une invitation à un renouveau profond du patrimoine de croyances, règles et pratiques organisationnelles autour d'une double axiologie de l'égalité et de la responsabilité. De l'égalité d'abord, appréhendée, de manière multifocale, comme conjugaison d'égalités de droits, de traitement et des chances. De responsabilité ensuite, appréciée comme commandement social ultime s'adressant tout autant à l'organisation qu'à ses membres. Il s'agit là de décliner l'éthique de l'altérité et la mystique de l'égalité (mystique car transcendante) en pratique agissante reposant par les notions d'égalité de traitement et des chances, ainsi qu'engager une démarche stratégique de responsabilisation collective (sociale, sociétale, environnementale).

Dans l'articulation d'égalité et de responsabilité (individuelle et collective, passée, présente et future), se joue ainsi une tentative de réconciliation de la Singularité et de la Société. Dans ce cadre, appréhender les politiques *diversité* en entreprise comme dynamiques de changement invite à interroger les mécaniques socio-organisationnelles présidant au déploiement de tout un portefeuille d'activités (discursives, normatives, programmatiques, procédurales ainsi que praxistiques) orientées vers la prévention des discriminations, la réalisation de l'égalité de traitement et la promotion de l'égalité des chances.

Plus globalement, cela appelle à questionner les motifs stratégiques et les enjeux multiples poussant des organisations à engager une démarche *transformative* de diversité ainsi que les dynamiques complexes qui en encadrent le portage. Et cela, en replaçant la réflexion dans une

perspective élargie ayant trait à la relation entre l'expression d'une injonction publique (juridique, réglementaire et politique) et l'émergence (seulement partiellement induite) de politiques organisationnelles destinées à en transposer, de manière adaptative, les enjeux et les objectifs dans l'enceinte de l'entreprise. Dans une logique interdisciplinaire qui va de l'anthropologie à la psychosociologie, pour se centrer sur la sociologie des organisations, le management et la science politique, il s'agirait là de questionner, dans une perspective multi-niveau, l'appréhension et le traitement d'une nouvelle « question sociale » (la « question des inégalités », et, en son sein, la « question des inégalités discriminatoires »). Il conviendrait, en effet, d'analyser cette « question des inégalités » à la lisière du champ politique (injonctions publiques et programmes institutionnels contre la permanence et la reproduction des inégalités), de la sphère de l'entreprise (politiques organisationnelles contre les « inégalités sociales illégales » et notamment les discriminations) et le niveau individuel (perception, vécu personnel et réaction à l'injustice).

Dans ce cadre, envisager une Justice organisationnelle capable de reconnaître la diversité comme un « arc-en-ciel des Altérités » appelle à ne pas essentialiser et stigmatiser la différence car celle-ci traduit *en soi* une dégradation comparative de l'altérité, de fait confinée à *écart* déprécié par rapport à un *modèle* universalisé. Cela invite, en outre, à refuser toute naturalisation ou justification essentialisante des « inégalités sociales illégales ». *A contrario*, cela incite à penser une Justice organisationnelle capable de résoudre la dialectique de l'Altérité et de la Société, de l'Individuel et du Collectif.

Refonder le management par la pratique du management de la diversité devient ainsi synonyme d'une découverte (ontologique) et d'une expérimentation (pratique) d'une Diversité qui est « *consortium* des Altérités », essence du Vivre-Ensemble et appel de Justice. Autrement dit à concilier par la Diversité le souci éthique de l'Altérité et l'impératif politique du Vivre-ensemble.

Bibliographie générale

- Aaker Jennifer, Williams Patti, 1998, « Empathy Versus Pride: The Influence of Emotional Appeals Across Cultures », *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, N°3, pp. 241-261.
- Aaker Jennifer, Brumbaugh Anne, Sonya Grier, 2000, « Non-Target Market Effects and Viewer Distinctiveness: The Impact of Target Marketing on Advertising Attitudes », *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 9, N°3, pp. 127-140.
- Alexandre Gilles, 2003, « Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation », in Allouche José (coord), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 193-202.
- Allain Sophie, 2004, « La négociation comme concept analytique central d'une théorie de la régulation sociale », *Négociations*, N°2, pp. 23-41.
- Alter Norbert, 1990, *La gestion du désordre dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- Alter Norbert, 1993a, « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », *Revue Française de Sociologie*, Vol. XXXIV, N°2, pp.12-40.
- Alter Norbert, 1993b, « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du Travail*, Vol. 35, N° 4, pp. 447-468.
- Alter Norbert, 1996, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF.
- Alter Norbert, 2005, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Alter Norbert, 2002a, « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *Revue du MAUSS*, vol. 20, n° 2, pp. 263-285.
- Alter Norbert, 2002b, « L'innovation : un processus collectif ambigu », in N. Alter (éd.), *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte.
- Alter Norbert, 2002c, « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », *Futuribles*, N°271, pp.5-24.
- Alter Norbert, 2003, « Mouvement et dyschronie dans les organisations », *L'Année Sociologique*, Vol. 53, N°2, pp. 489-514.
- Alter Norbert, 2006a, « Don et échange social », in Alter N. (dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF.
- Alter Norbert, 2006b, « Innovation, organisation et déviance », in Norbert Alter (dir.), *Sociologie du monde du travail*, P.U.F., Paris, pp. 265-282.
- Alter Norbert, 2009, *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.
- Anderson Alistai, Park John, Jack Sarah, 2002, « The Articulation of Social Capital in Entrepreneurial Networks: a Glue or a Lubricant? », *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14, N°3, pp. 193 - 210.
- Andolfatto Dominique, Labbé Dominique, 2007, *Sociologie des syndicats*, Paris, La Découverte.
- Arabie Phipps, Boorman Scott, Levitt Pau., 1978, « Constructing blockmodels: How and why », *Journal of Mathematical Psychology*, N°17, pp. 21-63.
- Argyris Chris, Schön Donald, 1978, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Argyris Chris, Schön Donald, 2002, *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck.

- Arabie Phipps, Boorman Scott, 1982, « Blockmodel: developments and perspectives », In H. Hudson (Ed.), *Classifying Social Data: New Applications of Analytic Methods for Social Science Research*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Arthur Michelle, Cook Alison, 2003, « The relationship between work-family human resource practices and firm profitability: A multi-theoretical perspective », *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 22, pp. 219-252.
- Ashforth Blake, Gibbs Barrie, 1990, « The Double-Edge of Organizational Legitimation », *Organization Science*, Vol. 1, N°2, pp. 177-194.
- Ashforth Blake, Johnson Scott, 2001, « Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts », in M. A. Hogg and D.J. Terry (eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Philadelphia, Psychology Press, pp.31-48.
- Athey Susan, Avery Christopher, Zemsky Peter, 2000, « Mentoring and diversity », *American Economic Review*, Vol. 90, N°4, pp. 765-787.
- Aydi Ghassen, 2003, « Capital social entrepreneurial. Performance de l'entreprise et accès aux ressources externes », in *Actes de la XIIème Conférence de l'AIMS*, Les Côtes de Carthage, 3-6 juin 2003.
- Aubert Nicole, Gaulejac Vincent (de), 1991, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil.
- Autissier David, Bensebaa Faouzi, Moutot Jean-Michel, 2012, *Les stratégies de changement. L'hypercube du changement gagnant*, Paris, DUNOD.
- Autissier David, Moutot Jean-Michel, 2003, *Pratiques de la conduite du changement - Comment passer du discours à l'action: Comment passer du discours à l'action*, Paris, DUNOD.
- Autissier David, Vandangeon-Derumez Isabelle, 2004, *Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement*, 13^e Conférence de l'A.I.M.S., 2, 3 et 4 juin 2004, Vallée de Seine.
- Azéma Jean-Pierre, Wieviorka Olivier, 1997, *Vichy, 1940-1944*, Paris, éd. Perrin.
- Babeau Olivier, Chanlat Jean-François, 2008, « La transgression : une dimension oubliée de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, Vol. 34, N°183, pp. 201-219.
- Babeau Olivier, Chanlat Jean-François, 2011, « Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter », *Revue française de gestion*, N° 210, pp. 33-50.
- Bailly Dominique, Petitbon Frédéric, 2013, « Le «Grand Dialogue» de La Poste », *Sociétal*, N°79, pp. 89-94.
- Baret Christophe, Huault Isabelle, Picq Thierry, 2006, « Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue française de gestion*, vol.4, n°163, pp. 93-106.
- Banon Patrick, 2005, *Dieu et l'entreprise: comprendre et gérer les cultures religieuses*, Paris, Editions d'Organisation.
- Baron Robert, Markman Gideon, 2000, « Beyond Social Capital: How Social Skills can Enhance Entrepreneurs Success », *Academy of Management Executive*, Vol. 14, N°1, pp.106-116.
- Barth Isabelle, 2007a, « Le management de la diversité : axe stratégique urgent et important ou nouveau pari de Pascal pour les organisations contemporaines ? », *Actes de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, A.I.M.S., Montréal 6-9 Juin 2007, pp. 1-25.
- Barth Isabelle, 2007b, « Enjeux et limites du management de la diversité dans le cadre des forces de vente », in I. Barth et C. Falcoz (dir.), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp.153-174.

- Barth Isabelle, 2010, *Le management commercial*, Paris, DUNOD.
- Barth Isabelle (dir.), 2012, *Management et religions - Décryptage d'un lien indéfectible*, Paris, EMS.
- Barth Isabelle, Boyer Alain, 2007, « L'obligation éthique du marketing ethnique », in I. Barth et C. Falcoz (dir.), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp.175-198.
- Barats Christine, 2001, « Les mots de l'immigration et l'ethnisation des rapports sociaux. Le cas des débats télévisés français sur l'immigration », *Réseaux*, N°107, pp.147-179.
- Barth Isabelle, Falcoz Christophe, 2007, *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan.
- Barth Isabelle, Falcoz Christophe, 2009, « L'enseignement des thématiques égalité/discrimination / diversité dans l'enseignement supérieur en France », *Actes du Colloque de l'A.G.R.H.* <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009barth-falcoz009.pdf>
- Barth Isabelle, Falcoz Christophe, 2010, *Nouvelles perspectives en management de la diversité, égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, Paris, Editions EMS, 262 p.
- Barth Isabelle, Silhouette-Dercourt Virginie, 2012, « Le Marketing Ethnique », in J.-M. Peretti (dir.), *L'encyclopédie des diversités*, Paris, Editions EMS, pp. 401-406.
- Batagelj Vladimir, Mrvar Andrej, 2001, « A subquadratic triad census algorithm for large sparse networks with small maximum degree », *Social Networks*, Vol. 23, N°3, pp. 237-243.
- Bataille Philippe, 1997, *Le racisme au travail*, Paris, La Découverte.
- Baum Joel, Oliver Christine, 1991, « Institutional Linkages and Organizational Mortality », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 187-218.
- Beaufort, Viviane de; Morali, Véronique, 2012, « Les réseaux féminins », in J.-M. Peretti (dir.), *L'Encyclopédie des Diversités*, Paris, EMS, pp. 263-268.
- Bébéar Claude, 2004, *Des entreprises aux couleurs de la France - Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, La Documentation Française, Paris.
- Becker Howard, 1963, *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié,
- Becker Howard, 1967, *The other side, perspective on deviance*, New York, Free Press.
- Belghiti Sophia, Rhodain Florence, 2001, « Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N°190-191, pp. 107-121.
- Bell Myrtle, Özbilgin Mustafa, Beauregard Alexandra, Sürgevil Olca, 2011, « Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees », *Human Resource Management*, Vol. 50, N°1, pp. 131-146.
- Bellard Edwan, 2005, *HR Today*, s.p. <http://www.pspindex.ch/hrtoday/fr/>
- Bender Anne-Françoise; Pigeyre Françoise, 2003, « Gestion des ressources humaines et diversité », in J. Laufer et C. Marry (dir.), *Les cadres et ingénieurs au regard du genre*, Actes de la journée du 20 juin 2003, pp. 59-60.
- Bender Anne-Françoise, 2007, « L'approche diversité dans les pays anglo-saxons », in I. Barth et C. Falcoz (dir.), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp.215-232.
- Bender Anne-Françoise, Pigeyre Françoise, 2004, « De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ? », in S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Paris, Vuilbert, pp.189-207.

- Bender Anne-Françoise, Klarsfeld Alain, Laufer Jacqueline, 2012, « Equality and Diversity in the French context », in Alain Klarsfeld (Ed), *International Handbook on Diversity Management at Work : Country Perspectives on diversity and Equal Treatment*, Edward Elgar Publishing, pp. 83-108.
- Benn Michaels Walter, *La diversité contre l'égalité*, traduction française de F. Junqua, Paris, Raisons d'agir éditions.
- Bennis Warren, Nanus Burt, 1985, *Leaders: the strategies for taking charge*, New York, Harper & Row.
- Ben Slimane Karim, Leca Bernard, 2010, « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Management & Avenir*, n°37, pp. 53-69.
- Bereni Laure, 2009, « « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, Vol. 3, N°35, pp. 87 – 105.
- Bereni Laure, 2011, « Le discours de la diversité en entreprise: genèse et appropriations (entretien avec Patrick Simon) », *Sociologies pratiques*, N°23, pp.9-19.
- Berlin Isaiah, 1969 [1958], « Two Concepts of Liberty », in I. Berlin, *Four Essays on Liberty*; Oxford, Oxford University Press.
- Bernard Pascal, Silva François, 2007, « La lutte contre les discriminations subies par les minorités visibles », in J.-M. Peretti, *Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, pp.85-93.
- Bernoux Philippe, 1985, *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, Paris.
- Bhat Subodh, Leigh Thomas, Wardlow Daniel, 1996, « The Effect of Homosexual Imagery in Advertising on Attitude Toward the Ad », in Wardlow Daniel, *Gays, Lesbians, and Consumer Behavior: Theory, Practice, and Research Issues in Marketing*, Binghamton (NY), The Haworth Press, Inc., pp. 161-176.
- Blau Peter, 1964, *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley.
- Blivet Laurent, 2004, *Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive*, Institut Montaigne, Paris.
- Bolino Mark, Turnley William, Bloodgood James, 2002, « Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations », *Academy of Management Review*, Vol. 27, N°4, pp.505-522.
- Boltanski Luc, Chiappello Eve, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boni-Le Goff, Isabel, 2010, « “Au nom de la diversité” : analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France », *Sociologies pratiques*, N°21, pp .83-95.
- Borgatti Steve, Everett Martin, Freeman Lin, 2002, *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*, Harvard (MA), Analytic Technologies.
- Boudes Philippe, 2008, « Simmel et l'approche sociologique de l'environnement », *Emulations*, URL : <http://shortlinks.revue-emulations.net/boudes>
- Bourdieu Pierre, 1982a, « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1982, Vol. 43 N°1, pp. 58-63.
- Bourdieu Pierre, 1982b, *Ce que parler veut dire : L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard.
- Bourdieu Pierre, 1987, « Classement, déclassement, reclassement », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 24, N°24, pp. 2-22.
- Bourdieu Pierre, 1989a, *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Editions de Minuit, coll. « Le sens commun ».
- Bourdieu Pierre, 1989b, *La noblesse d'état. Grandes écoles et esprit de corps*, Les Editions de Minuit, Paris.

- Boyer Luc, 2006, *Management des hommes*, Ed. d'Organisation, Paris.
- Boyer Luc, 2008, « Editorial », *Revue Management & avenir*, N°18, pp.3-5.
- Boyer Luc, Louart Pierre, 2005, « Les avènements de la GRH », *Management & Avenir*, N° 4, pp. 105-110.
- Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2005, « Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospectivité de la fonction RH », *Management & Avenir*, N°4, pp. 111-138.
- Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2009, *La prospectivité des métiers*, Cormelles-le-Royal, Éd. EMS.
- Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2010, « Quel management demain ? », *Management et Avenir*, N°36, pp.227 - 230.
- Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2011, « Diversité : Regards croisés des chercheurs et des praticiens », *Management & Avenir*, N° 43, pp.178-179.
- Broussillon George-Axelle, Mutabazi Evalde, Pierre Philippe, Seurrat Aude, 2008, « The Figure of "Diversity Manager" in French Business – Towards a Typology, *Effective Executive*, IFCAI University Press India, Vol. XI, N°10, http://www.philippepierre.com/media/diversity_responsable_typology_e.pdf
- Boyer Luc, Broussillon George-Axelle, 2011, « Gérer la diversité : vers un nouveau style de leadership ? », in Jean-Marie Peretti, *Tous leaders*, Paris, Eyrolles – Editions d'Organisation, pp. 83-88.
- Boudon Raymond, 1993, « L'explication cognitiviste des croyances collectives », *Cahiers de recherche sociologique*, N° 21, pp. 143-162.
- Bréchet Jean-Pierre, 2008, Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue française de gestion*, N°184, pp. 13-34. URL de la version électronique : www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-4-page-13.htm. DOI : [10.3166/rfg.184.13-34](https://doi.org/10.3166/rfg.184.13-34).
- Bruna Maria Giuseppina, 2009, *Note réflexive autour du colloque « Piloter sa politique diversité : mesures et indicateurs »*, Chaire « Management et Diversité », Université et Fondation Paris-Dauphine, 2009. http://chairediversite.fondation.dauphine.fr/uploads/media/2009-09-21_Piloter_sa_politique_diversite_-_mesures_et_indicateurs.pdf
- Bruna Maria Giuseppina, 2010 a, « Interroger la performance individuelle et organisationnelle au regard du genre et de l'encastrement relationnel et structural des acteurs : une revue de littérature exploratoire », in Lazega E. (dir.), Bruna M.-G., Oubenal M. et Penalva E. (coord.), *Cahier n°1 de l'ORIO*, Paris, pp.83-107.
- Bruna Maria Giuseppina, 2010b, « Diversité, réseaux, innovation », Communication présentée à la *Journée d'Etudes « Réseaux »* organisée par l'Observatoire des Réseaux Inter- et Intra- Organisationnels et l'E.D.D. de l'Université Paris-Dauphine, Université Paris-Dauphine, décembre 2010.
- Bruna Maria Giuseppina, 2011a, « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité », *Management et Avenir*, n°43, pp. 202-225.
- Bruna Maria Giuseppina, 2011b, « Genre, réseaux et entreprise : le modèle états-unien du double encastrement mis en débat », *7èmes Rencontres Internationales de la Diversité*, IAE de Corse., Les Défis de la Diversité en partenariat avec l'ACSE, l'AFPA, l'AGRH, l'IAS, l'AFMD, l'ANDRH, La Charte de la Diversité, IMS-Entreprendre pour la Cité, Entreprise & Carrières, Management & Avenir, Diversity Conseil..., Corte, 29-30 septembre 2011.
- Bruna Maria Giuseppina, 2011c, « Diversité, réseaux et innovation : contributions théoriques, investigation empirique », in M.-G. Bruna, F. Eloire et E. Lazega (dir.), « Recherches récentes sur les réseaux sociaux et organisationnels », *Cahier de l'ORIO*, n°3, Dauphine/IRISSO/ORIO, Paris, pp.76-94.

Bruna Maria-Giuseppina, 2012a, « La politique de diversité en entreprise : une affaire de réseaux et de collégialité? », 4e Colloque international « Management et Réseaux », HEC Genève, Genève, 46 p.

Bruna Maria-Giuseppina, 2012b, « Dix propositions pour diversifier l'Enseignement Supérieur », *Terra Nova*, Paris.

Bruna Maria-Giuseppina, 2012c, « Penser, enseigner et promouvoir la diversité dans le Supérieur : défi politique, questionnements épistémologiques et enjeux pédagogiques », Colloque européen « Diversité et enseignement supérieur : comment enseigner la prévention des discriminations et le management de la diversité ? », Ministère de l'Intérieur (DAIC), Commission Européenne / Institut Social de Lille, Lille, actes à paraître en 2013.

Bruna Maria-Giuseppina, 2012d, « Parler d'égalité, dire la diversité : analyse du « réseau discursif » et des univers lexicaux de la communication diversité du Groupe La Poste », in E. Lazega, M.-G. Bruna et G. Favre (dir.), « Comparer et articuler des processus sociaux en sociologie néo-structurale », *Cahier de l'ORIO*, n°4, Université Paris-Dauphine / IRISSO /

Bruna Maria-Giuseppina, 2012e, « Circularités maussiennes dans une structure d'engagement. Une lecture du fonctionnement socio-organisationnel du Conseil de la Jeunesse du 10^e Arrdt. », *Question(s) de management*, numéro spécial « *Questions d'engagement* », décembre 2012, pp.

Bruna Maria Giuseppina, 2013a, « Réflexivité collective et endogénéisation du changement dans le portage d'une politique transformative pro-diversité », 31^{ème} Université d'été de l'Audit social « De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ? », Colloque co-organisé par l'Université de Mons, humanOrg et l'Institut d'Audit Social, Mons, 29-30 août 2013, pp.143-166.

Bruna Maria Giuseppina, 2013b, *Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs*, revue académique *Questions de Management*, N°3, pp.25-36.

Bruna Maria Giuseppina, 2013c, « Stimulating collective creativity in the organizations: the strategic contribution of "inside foreigners" », Communication présentée aux 9^e *Rencontres Internationales de la Diversité*, ESSEC, Paris, septembre 2013.

Bruna Maria Giuseppina, 2013d, « Du bon usage des réseaux sociaux en entreprise : le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis », article accepté pour publication, *Management International/International Management*, à paraître, Vol.17/4, sous presse.

Bruna Maria Giuseppina, Chauvet Mathieu, 2010, « La diversité, un levier de performance ... sous conditions de management », in S. Dameron, J.-F. Chanlat (dir.), *Cahier de recherche n°2 de la Chaire « Management et Diversité »*, Université Paris-Dauphine – Fondation Paris-Dauphine.

Bruna Maria Giuseppina, Chauvet Mathieu, 2013, « La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif », *Management International*, numéro spécial « Management et Diversité: approches théoriques, approches comparées » sous la direction de J.-F. Chanlat, S. Dameron, J.-P. Dupuis, M. E. Freitas, M. Ozbilgin, pp. 70-84.

Bruna Maria Giuseppina, Dang Rey, Vo Linh-Chi, 2012, « Women Directors and Corporate Social Responsibility: Evidence from Corporate Social Disclosure of French Companies », XXVIII^{èmes} *Journées du développement ATM* 2012, Orléans, 20 p.

Bruna Maria-Giuseppina, Dang Rey, Vo Linh-Chi, 2013a, « Women Directors and Corporate Social Responsibility: Evidence from Corporate Social Disclosure of French Companies », in M. Karatas-Ozkan, K. Nicolopoulou, M. F. Ozbilgin (dir.), *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: a Diversity Perspective*, Cheltenham (UK)/Northampton (MA), Edward Elgar, à paraître en 2013.

Bruna Maria-Giuseppina, Dang Rey, Vo Linh-Chi, 2013b, « La désarticulation de la politique RSE des entreprises. Une étude exploratoire interrogeant le lien entre maturité de la politique RSE de six entreprises du CAC 40 et le niveau de féminisation de leur Conseil d'Administration », *Questions de Management*, à paraître début 2014.

Bruna Maria Giuseppina, Oubenal Mohamed, 2013, « Apports méthodologiques du courant néo-structural à l'agenda de recherche du «travail institutionnel», XXIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand.

Buisson Marie-Laure, 2005, « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? », *Revue Management & Avenir*, N°6, pp.147-164.

Buisson Marie-Laure, 2006, « Diffusion et appropriation des outils de gestion : l'apport de la théorie néo-institutionnelle », in Amaury Grimand (coord.), *L'appropriation des outils de gestion [Texte imprimé] : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne.

Burt Ronald, 1992, *Structural holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.

Burt Ronald, 1995, « Le capital social, les trous structuraux, et l'entrepreneur » dans « Analyse de réseaux et structures relationnelles. Études réunies et présentées par Emmanuel Lazega », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 36, N°4, pp. 599–628.

Burt Ronald, 1998, « The Gender of Social Capital », *Rationality and Society*, Vol. 10, N° 1, pp. 5-46.

Burt Ronald, 2001, « Structural Holes vs Network Closure as Social Capital », in L. Nan, Karen Cook, R. Burt, *Social capital: theory and research*, New Brunswick, Transaction Publishers, pp. 31-56.

Byrne Jeffrey, 1993, « Affirmative Action for Lesbians and Gay Men: A Proposal for True Equality of Opportunity and Workforce Diversity », *Yale Law & Policy Review*, Vol. 11, N° 1, pp. 47-108.

Caby Jérôme, Clerc-Girard Marie-France, Koehl Jacky, 1996, « Stratégie et finance : le processus de création de valeur », *Revue Française de Gestion*, N°108, p. 49-56.

Cailleba Patrice et Cuevas Fernando, 2009, « Retour d'expériences sur le management de la diversité dans 250 entreprises françaises », *Management & Avenir*, N°28, pp. 366 – 379.

Callon Michel, 1986, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, N°36, pp. 169-208.

Calvès Gwénaële, 2004, « Les politiques françaises de discrimination positive : trois spécificités », *Pouvoirs*, Vol.4, N°111, pp. 29 – 40.

Calvès Gwénaële, 2005, « Réfléter la diversité dans la population française : naissance et développement d'un objectif flou », *Revue Internationale des Sciences Sociales*, N°183, pp. 177-186.

Calvès Gwénaële, 2008, «Sanctionner ou réguler. L'hésitation des politiques de lutte contre les discriminations», *Informations sociales*, N° 148, pp.34-45.

Cappelletti Laurent, 2012, « Mesurer la diversité : principes, méthodes et outils », *Economie et management*, N°142, pp. 32-37.

Cox Taylor, Blake Stracy 1991, «Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness», *Academy of Management Executive*, Vol. 5, N°3, pp. 45-57.

Capron Michel, Quairel Françoise, 2009, « Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication, entre volontariat et obligation », *Revue de l'organisation responsable*, Vol.4, N°2, pp. 19-29.

- Caron Cécile, 2007, « Le temps de travail dans les organisations d'expertise : contraintes d'activité et recompositions sociales », in Caron Cécile, Gaglio Gérard, *L'organisation à l'épreuve autour du temps, de la sociabilité, de la rationalité et du métier*, Rennes, Presses de l'Université de Rennes, p. 57-77.
- Carroll Archie, 1979, « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 497-505.
- Cassell Catherine, 1997, *The business case for equal opportunities: implications for women in management*, Vol. 12, N°1, pp. 11 – 16.
- Castel Robert, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*. Paris, Fayard.
- Castel Robert, 2007, *La discrimination négative*, Paris, La république des idées, Le Seuil.
- Castoriadis Cornelius, 1974, *L'expérience du mouvement ouvrier*, Paris, UGE.
- Cathelineau Marc, 1991, *Négocié gagnant*, Paris, InterÉditions.
- Cauchoy Franck, 2007, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme « représentation » de l'économie et du droit », *Droit et Société*, N°65, pp. 91 -101.
- Chanial Philippe (dir.), 2008, *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, La Découverte-M.A.U.S.S., Paris.
- Chanlat Jean-François (dir.), 1990, *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Laval/Paris, Presses de l'Université de Laval / Editions Eska.
- Chanlat Jean-François, 2000, *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Laval, Presses de l'Université de Laval.
- Chanlat Jean-François, 2003a, « Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question de la motivation au travail dans les services publics », in T. Duveillier, J.-L. Genard, A. Piraux, Paris, L'Harmattan, pp. 51 – 64.
- Chanlat Jean-François, 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, PPUR, pp.13-28.
- Chanlat Jean-François, 2010, « Management et diversité : un regard anthropologique », *Dauphine Recherche Management, L'état des entreprises*, Paris, La Découverte.
- Chanlat Jean-François, Davel Eduardo, Dupuis Jean-Pierre, 2008, *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Laval, Presses de l'Université de Laval.
- Chanlat Jean-François, Dameron Stéphanie, 2009, « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives », Communication à l'occasion des 4^{èmes} Rencontres internationales de la diversité, Corte.
- Chanlat, Jean-François, Bruna Maria Giuseppina, 2011, Diversité et performance dans l'entreprise : une affaire de management. *ENA Hors les Murs* ("Les nouveaux défis du management"), 415, pp.14-15.
- Chanlat Jean-François, Banon Patrick, 2011, « Le fait religieux dans les organisations: principaux constats et proposition d'un modèle d'analyse et d'action pour le contexte français », 22^{ème} congrès de l'AGRH, 26/10/2011, Marrakech, Maroc
- Chanlat Jean-François, Dameron Stéphanie, Dupuis Jean-Pierre, de Freitas Maria Ester, Ozbilgin Mustafa, 2013, « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives », *Management international*, Vol. 17, numéro hors série sous la direction de J.-F. Chanlat, S. Dameron, J.-P. Dupuis, M. Ester de Freitas, M. Ozbilgin, pp. 5 – 13.
- Charbon Paul, 1991, *Quelle belle invention que la poste!*, Paris, Gallimard.

Charreire Petit Sandra, Huault Isabelle (dir.), 2002, *Les grands auteurs en management*, Editions EMS

Chauvet Mathieu, 2012, « The management of distance in distributed-work: A Deleuzian approach to control », Thèse de doctorat/PhD en Sciences de Gestion soutenue le 13 novembre 2012 dans le cadre du double Programme Thèse/PhD Université Paris Dauphine / Georgia State University, Laboratoire DRM, Paris, 408 p.

Chauvet Mathieu; Fernandez Anne-Sophie, 2010, « Management of cultural diversity in global companies: between discourses and practices », 26th *European Group for Organization Studies (EGOS) Colloquium*, July 1–3, 2010, Lisbon (Portugal), 19 p.

Chauvet Vincent, Chollet Barthélemy, 2010, « Management et réseaux sociaux. Bilan et perspectives de recherche », *Revue française de gestion*, n° 202.

Chollet Barthélemy, 2002, « L'analyse des réseaux sociaux : quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat ? », Communication au 6^e Congrès International Francophone sur la PME, HEC Montréal, 20p.

Choung Zenag, Durupt Léa, 2006, Synthèse du voyage d'étude sur la diversité dans l'entreprise aux Etats-Unis. Washington-New York. 5-11 novembre 2006, French-American Foundation/Equal/IMS Entreprendre pour la Cité, 2006.

Clarke Julia, Gibson-Sweet Monica, 1999, « The use of corporate social disclosures in the management of reputation and legitimacy: a cross sectoral analysis of UK Top 100 Companies », *Business Ethics: A European Review*, Vol. 8, N°1, pp. 5-13

Cmig, 2012, *Critical Management Studies Interest Group of the Academy of Management*, <http://group.aomonline.org/cms/>

Cohen Don, Prusak Laurence, 2001, *In Good Company, How Social Capital Makes Organizations Work*, Boston: Harvard Business School Press.

Coleman James, 1988, « Social Capital in the Creation of Human Capital », *The American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.

Commission Européenne, 2001, *Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Commission Européenne, Bruxelles. DOI : http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2001/com2001_0366fr01.pdf

Commission Européenne, 2005, *Le cas commercial en faveur de la diversité. Bonnes pratiques sur le lieu de travail*, D.G.E.A.S.E.C., Bruxelles.

Commission Européenne, 2008, *Continuer dans la voie de la diversité. Les pratiques, les perspectives et les avantages pour l'entreprise*, D.G.E.A.S.E.C., Bruxelles.

Conchon Françoise, Andréani Jean-Claude et Moulins Jean-Louis, 2012, « Le Marketing de la diversité des clients », in J.M. Peretti (dir.), *L'encyclopédie des diversités*, Paris, Editions EMS, pp. 407-411.

Cordelier Benoit, 2005, « Les chantiers du manager », *Communication et organisation* [En ligne], 26, consulté le 10 juillet 2013. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3307> [pp.1-5 de la version téléchargée]

Cordonnier Laurent, 1997, *Coopération et réciprocité*, Paris, Presses Universitaires de France.

Cornet Annie, 2002, « Gender mainstreaming et approche différenciée selon les sexes: quels impacts pour la gestion », *Management international*, Vol. 7, N°1, pp. 1-10.

Cornet Annie, 2010, « Le genre et la diversité : les enjeux de l'intersectionnalité et de la transversalité », in Barth Isabelle & Falcoz Christophe, *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Eyrolles, Paris.

Cornet Annie, 2010-2011, Conférence donnée dans le cadre du Certificat « Management de la Diversité », Université Paris-Dauphine-AFMD.

Cornet Annie, Delhay Christine, Crunenber Gérard 2005, « Gestion de la diversité : la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales? », Actes de la 16^e conférence de l'AGRH, Paris, 15 et 16 septembre 2005.

Cornet, Annie, Delhay, Christine, 2006, « Gestion de la diversité : la nécessaire articulation entre l'économique et l'éthique ? », *Lettre du management responsable*, N°5, ESDES (École de commerce de l'université catholique de Lyon), www.esdes.recherche-net.fr

Cornet Annie, Laufer Jacqueline, Belghiti-Mahut Sophia, 2008, *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes/femmes*, Vuilbert - A.G.R.H., Paris.

Cornet Annie, Warland, Philippe, 2008a, *GRH et gestion de la diversité*, Paris, DUNOD.

Cornet Annie, Warland Philippe, 2008b, *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*, Liège, Editions de l'Université de Liège.

Cox, Taylor, Blake, Stracy, 1991, « The multicultural organization. », *Academy of Management Executive*, Vol. 5, N° 2, p. 34-47.

Cox Taylor, 1993, *Cultural diversity in organizations: Theory, Research and Practice*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 314 p.

Cox Taylor, Lobel Sharon Alisa, McLeod Poppy Lauretta, 1991, « Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task », *Academy of Management Journal*, 4, pp. 827-847.

Cox Taylor, 1994, *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Cour des Comptes, 2010, *La Poste: un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire : rapport public thématique*, Paris, La Documentation Française.

Crozier Michel, 1964, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.

Crozier Michel, 1987, « L'analyse stratégique en milieu hospitalier : pertinence et méthodologie », *Gestions hospitalières*, n° 261, décembre 86/janvier 87 : 787-791.

Crozier Michel, 1979, *On ne change pas la société par décret*, Paris, Fayard.

Crozier Michel, Friedberg Erhard, 1977, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.

Cuche Denys, [1994], 2010, *La notion de culture dans les sciences sociales*, éd. revue et augmentée, Repères, La Découverte, Paris.

Dameron Stéphanie, 2002, « La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception », *Le travail humain*, Vol. 65, N° 4, p. 339-361.

Dameron Stéphanie, 2004, « Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet », *M@n@gement*, Vol. 7, N° 3, p. 137-160.

Dameron Stéphanie, 2005. « La dualité du travail coopératif », *Revue Française de Gestion*, N°158, p. 105-120.

Dameron Stéphanie, Joffre Olivier, 2007, « The good and the bad : the impact of diversity management on co-operative relationships », *International Journal of Human Resources Management*, Vol.18, N°11, p. 2037-2056.

Degenne Alain, Forsé Miche, 1994, *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin.

- Déjean Frédérique, Oxibar Bruno, 2005, « Pratiques de diffusion d'information sociétale: le cas Péchiney », 3^e *Journée Franco-Espagnole de comptabilité–Les nouvelles comptabilités: recherche, enseignement, pratique*, Université Paris Dauphine.
- Déjean Frédérique, Oxibar Bruno, 2010, « Légitimation et communication sociétale : le cas Péchiney », *Management international*, vol. 14, n° 2, pp. 69-82.
- Dejours Christophe, (éd.), 1987, *Plaisir et souffrance dans le travail*, vol. 1, Éditions de l'AOCIP.
- Dejours Christophe, 1993, *Travail et usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Paris, Bayard.
- Dejours Christophe, 2004, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris, INRA.
- Deloitte Secteur Public, 2010, *La promotion de la diversité dans les entreprises. Les meilleurs expériences en France et à l'étranger*, Paris, La Documentation Française.
- Delpuech Corinne, 2012, *Pourquoi et comment les grands groupes dépositaires d'une mission de service public s'approprient-ils les concepts de RSE et développement durable ? : application de la Poste et de GDF SUEZ*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse1.
- Delpuech Corinne, 2013, « La RSE comme source d'innovation dans les entreprises de service public en réseau », *RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management & Humanisme*, N°8, pp.105-123.
- Demers Christiane, « La diffusion d'un changement radical : un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation », *Communication et organisation* [En ligne], 3 | 1993, mis en ligne le 17 avril 2012, consulté le 16 mars 2013. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1621>
- de Montal Amanda, 2010, *Etude de benchmark sur la diversité aux Usa*, AFMD à l'initiative du groupe L'Oréal, Paris.
- Dépelteau François 2000, *La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats*, Bruxelles, De Boeck.
- Deshpandé Rohit et Stayman Douglas, 1994, « A Tale of Two Cities: Distinctiveness Theory and Advertising Effectiveness », *Journal of Marketing Research*, N°31, pp. 57-64.
- Diehl Bruno, Doublet Gerard, 2010, *Orange : le déchirement ; France Télécom ou la dérive du management*, Paris, Gallimard
- DiMaggio Paul., 1988, Interest and agency in institutional theory, in L.G. Zucker (ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge (MA), Ballinger, pp.3-22.
- DiMaggio Paul, Powell Walter, 1983, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, N° 2, pp. 147-160.
- Djabi Anissa, 2011, *Le Label Diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations*, Paris, AFMD / FACE.
- Djelic Marie-Laure, 1995, *Exporting the American Model*, Oxford, Oxford University Press.
- Djelic Marie-Laure, 2004, « L'arrivée du management en France : un retour historique sur les liens entre managérialisme et Etat », *Politiques et management public*, Vol. 22, N° 2, pp. 1-17.
- Dobbin Franck, 2003, *L'égalité par le droit. Les paradoxes de la discrimination positive aux États-Unis*, Paris, Economica.
- Dobbin Franck, 2009, *Inventing Equal Opportunity*, Princeton University Press, Princeton (N.J.) et Oxford.

- Dobbin Franck, Sutton F.R., 1998, «The Strength of a Weak State: The Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management », *American Journal of Sociology*, Vol. 104, N°2, pp. 441-476.
- Dobbin Frank, Kelly Erin, 1998, « How Affirmative Action Became Diversity Management : Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996 », *American Behavioral Scientist*, Vol. 41, pp.960-984.
- Douglas Priscilla H. (2008). « Affinity groups: Catalyst for inclusive organizations », *Employment Relations Today*, Vol. 34, N° 4, pp. 11-18.
- Doytcheva Milena, 2009, « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises », *Raisons politiques*, N°35, pp. 107-124.
- Dowling John, Pfeffer Jeffrey, 1975, « Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior », *Pacific Sociological Review*, Vol. 18, N° 1, pp. 122-136.
- Draï Raphaël, Mattéi Jean-François (dir.), 2006, *La république brûle-t-elle ? : Essai sur les violences urbaines françaises*, Ed. Michalon.
- Dubar Claude, 1991, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- Dubar Claude, 2001, *La Crise des identités*, Paris, PUF.
- Duby Georges, 1973, *Le Dimanche de Bouvines : 27 juillet 1214*, Paris, Gallimard.
- Duran Patrice, Thoenig Jean-Claude, 1996, « L'État et la gestion publique territoriale », *Revue Française de Science Politique*, vol. 46, n°4, pp. 580-623.
- Dupont Christophe, 2006, « Coopérer pour s'entendre ou s'affronter pour vaincre ? », Entretien, *Négociations*, Vol. 1, pp. 94-114.
- Dupuy Claude, Leroux Isabelle, Wallet Frédéric, 2003, « Conflits, négociation et gouvernance territoriale », *Droit et Société*, 54, pp. 377 -397.
- Durkheim Emile, 1981 [1894], *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Durkheim Emile 1996 [1893], *De la division du travail social*, Paris, PUF/ Quadrige.
- Edelman Lauren B., Fuller Sally R., Mara-Drita Iona, 2001, « Diversity rhetoric and the managerialization of law », *American Journal of Sociology*, Vol. 106, N°6, pp.1589-1641.
- Elias Norbert, 1985, « Remarques sur le commérage », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 60, N° 60, pp. 23-29.
- Ely Robin, Thomas David, 2001, « Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, N° 2, pp. 229-273.
- Emery Yves, Giauque David, 2005, *Paradoxes de la gestion publique*, Paris, Editions L'Harmattan.
- Evah-Manga Emmanuel, 2012, *Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales : une approche sociologique*, Paris, L'Harmattan.
- Eve Michael, 2002, « Deux traditions d'analyse des réseaux sociaux », *Réseaux*, Vol.5, N°115, pp. 183-212.
- Falcoz Christophe, 2007, « Le management des équipes diverses », dans Isabelle Barth et Christophe Falcoz, *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 257-272.
- Falcoz Christophe, 2008, *Homophobie dans l'entreprise*, Etude pour la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE), La Documentation Française, Etudes & recherche,
- Fayol Henry, 1921, *L'Incapacité industrielle de l'État: les PTT*, Paris, Dunod.

- Fernandez Anne-Sophie, Marques Pierre, Le Roy Frédéric, Robert Frank, « Mesurer la Coopétition : mission impossible ? », *Actes du XVII Congrès de l'AIMS*, 28-31 Mai, Nice, pp. 1-23.
- Ferreira D. (2010), « Board Diversity », in Anderson R. and Baker H.K. (eds.), *Corporate Governance A Synthesis of Theory, Research and Practice*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Freeman R. Edward, 1984, *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman.
- Freeman R. Edward, 1984, *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Friedberg Erhard, 1993, *Le Pouvoir et la Règle: Dynamiques de l'action Organisée*, Paris, Éditions du Seuil.
- Frimousse Soufyane, Peretti Jean.-Marie, 2007, « La diversité ou la dialectique du semblable et du différent », *Management & Avenir*, n°14, pp. 105-118.
- Floyd Steven, Wooldridge Bill, 2000, *Foundations for Organizational Science: A Sage Publications Series: Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gaglio Gérald, 2011, *Sociologie de l'innovation*, Paris, PUF.
- Gand Sébastien, Sardas Jean-Claude, 2007, « L'émergence de nouvelles pratiques d'accompagnement personnalisé : positionnement, enjeux et diversité des pratiques de coaching », in Sardas J.-C. Giaucque D. et Guénette A. M., *Comprendre et organiser, l'apport des sciences humaines et sociales ?*, Paris, L'Harmattan, pp. 297-318.
- Garner-Moyer Hélène, 2006, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management et avenir*, Vol.7, N°1, pp. 23-42.
- Garner-Moyer Hélène, 2012, *Réflexions autour du concept de diversité. Eclairer pour mieux agir*, Paris, AFMD/ Université Paris-1 Sorbonne.
- Garvin David, 1993, « Building a Learning Organization », *Harvard Business Review*, Vol. 71, N°4, pp. 78-91.
- Gavand Alain, 2006, *Prévenir la discrimination à l'embauche - Pourquoi et comment agir ?*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Gavand Alain, 2013, *Le recrutement. Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*, Paris, Eyrolles.
- Gauzente Claire, 2000, « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, N° 2, pp. 145-165.
- Georgopoulos Basil, Tannenbaum Arnold, 1957, « A Study of Organizational Effectiveness », *American Sociological Review*, Vol. 22, N° 5, pp. 534-540.
- Gérard Mathilde, 2010, « L'expérience de la discrimination positive aux Etats-Unis », *Le Monde.fr*, 18.01.2010.
- Girin Jacques Grosjean Michèle (eds.), *La transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- Githens Rod, Aragon Steven, 2009, « LGBT Employee Groups: Goals and Organizational Structures », *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 11, N° 1, pp. 121-135.
- Godelier Eric, 2006, *La culture d'entreprise*, Repères, La Découverte, Paris.
- Goffman Erving, 1968 [1961], *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Les Editions de Minuit, Paris.
- Goffman Erving, 1963, *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps* (1963), traduit de l'anglais par Alain Kihm, coll. Le Sens commun, Editions de Minuit, Paris.

- Goffman Erving, 1973a, *La mise en scène de la vie quotidienne, 1-La présentation de soi*, Paris, Éd. De Minuit.
- Goffman Erving 1973b [1959], *La mise en scène de la vie quotidienne, 2-Les relations en public* Paris, Éd. De Minuit.
- Gond Jean-Pierre 2013, « Vers une gestion des ressources humaines socialement responsable », Conférence inaugurale de la 31^e Université d'Été de l'Audit Social « De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ? », Université de Mons/ HumanOrg / Institut d'Audit Social, 29 août 2013.
- Granovetter Mark, 1973, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, v. 78, n°6, pp.1360-1380.
- Granovetter Mark, 1974, *Getting A Job: A Study of Contacts and Careers*, Harvard University, Cambridge.
- Granovetter Mark, 1985, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, November 1985, pp 481-510.
- Grier Sonya,t Brumbaugh Anne, 1999, « Noticing Cultural Differences: Ad Meanings Created by Target and Non-Target Market », *Journal of Advertising*, 18 (1 Spring), pp. 79-93.
- Grier Sonya, Deshpandé Rohit, 2001, « Social Dimensions of Consumer Distinctiveness: The Influence of Social Status on Group Identity and Advertising Persuasion », *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, N°2, pp. 216-224.
- Grima François, 2007, « Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle », *Management & Avenir*, N° 13, juillet, pp. 27-41.
- Grossetti Michel, Barthe Jean-François, 2008, « Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 49, N°3, pp. 585-612.
- Gui Benedetto, 1996, « On "Relational Goods": Strategic Implications of Investment in Relationships », *International Journal of Social Economics*, Vol. 23, N°10/11, pp.260 – 278.
- Guerfel-Henda Sana, Broussillon George-Axelle, 2011, « Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle », *Management & Avenir*, N° 43, pp. 239 - 252.
- Guilmot, N., Vas, A., 2012, « Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking. Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XVIII, N°45, pp. 77 – 99.
- Halde, 2006, *Prévenir les discriminations, promouvoir l'égalité. Que répondent les entreprises à la Halde ?*, Paris, Halde.
- Haas Aurore, Shimada, Sakura, 2010, « (Re)Définir la diversité », dans S. Dameron et J.-F. Chanlat (sous la direction de), *Cahier de recherche n°1 de la Chaire « Management et Diversité*, Paris, Fondation et Université Paris-Dauphine, 18 p.
- Hansen Gary, Wernerfelt Birger, 1989, « Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, N° 5, pp. 399-411.
- Harrison David A., Price Kenneth H., Bell Myrtle P., 1998, « Beyond Relational Demography: Time and the Effect of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion », *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, N° 1, pp. 96-107.
- Harrison David A., Katherine Klein, 2007, « What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations », *Academy of Management Review*, Vol. 32, N° 4, pp. 1199- 1228.

Hermont Roger-Pierre ; Joras Michel, 2007, « Le manager et la diversité », dans J.-M. Peretti, *Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, p. 145-154.

Héran François, 2010, *Inégalités et discriminations - Pour un usage critique et responsable de l'outil statistique : rapport du comité pour la mesure de la diversité et l'évaluation des discriminations (COMEDD)*, Rapport remis à M. le Premier ministre et à M. le Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances, La Documentation Française, Paris.

Héritier Françoise, 1996, *Masculin-féminin. [1] La pensée de la différence*, Paris, Odile Jacob.

Hobsbawm Eric & Ranger Terence, 1983, *The Invention of Tradition*, Cambridge, Cambridge University Press.

Hofstede Geert, 1980, *Culture's Consequences: National Differences in Thinking and Organizing*, Sage, London. L'Oréal, Paris.

Hofstede Geert H., 1999, *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, Thousand Oaks, California, Sage.

Hogg Matthew, Abrams Dominic, 1999, *Social identification: a social psychology of intergroup relations and group processes*, Routledge, New-York.

Honneth Axel, 2004, « La Théorie de la reconnaissance : une esquisse » & « Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la «reconnaissance» », *Revue du MAUSS*, N° 23, pp. 133-150.

Honneth Axel, 2006, *La Société du mépris*, Paris, La Découverte.

Hornsey Michael, Hogg Matthew, 2000, « Assimilation and diversity: an integrative model of subgroup relations », *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 4, N°2, pp. 143-156.

Huault Isabelle, 2002, « James G. MARCH. Ambiguïté et déraison dans les organisations », in S. Charreire Petit, I. Huault (dir.), *Les grands auteurs en management*, Paris, Editions EMS.

Huault Isabelle, Leca Bernard (2009), « Pouvoir. Une analyse par les institutions », *Revue Française de Gestion*, N°193, pp. 133-149.

Humphries Maria, Grice Shayne , 1995, « Equal employment opportunity and the management of diversity: A global discourse of assimilation », *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 8, N° 5, p. 17-32.

Ibarra Herminia, 1995, « Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 3, pp. 673-703.

Ibarra Herminia, 1992, « Homophily and Differential Returns : Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, N° 3, pp. 422-447.

Igalens Jacques (dir.), 2003, *Tous Responsables*, Paris, Editions d'Organisation.

Igalens Jacques, 2005, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

Igalens Jacques, Joras Michel, 2002, *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel*, Paris, Éd. d'Organisation.

Igalens Jacques, Peretti Jean-Marie, 2007, *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*, Paris, Eyrolles/Éd. d'Organisation

Imbs Pia, 2009, « Stratégies de légitimation des entreprises socialement responsables », Actes du 20^e Colloque de l'AGRH, Toulouse, 17 p.

IMS-Entreprendre pour la Cité, *Vers l'entreprise inclusive. Les six clés de la diversité*, Paris, Ed. Autrement, 2008.

- Iribarne Philippe d', 1989, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris.
- Gond Jean-Pascal, Igalens Jacques, 2012, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF.
- Jackson Susan E., Joshi Aparna, Erhardt, Niclas L. (2003). « Recent Researchs on Team and Organizational Diversity », *Journal of Management*, Vol. 29, N° 6, p. 801–830.
- Jayne, Michele E. A.; Dipboye, Robert L. (2004). « Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations », *Human Resource Management*, Vol. 43, N°4, pp. 409-424.
- Jehn Karen, Northcraft Gregory, Neale Margaret, 1999, « Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups », *Administrative Science Quarterly*, N°44, pp. 741-763.
- Jones, Deborah; Stablein, Ralph (2006) « Diversity as resistance and recuperation: critical theory, post-structuralist perspectives and workplace diversity », dans A. Konrad, P. Prasad, J. Pringle, *Handbook of workplace diversity*, London, Sage, pp.146-168
- Jonsen Karsten, Tatli Ahu, Özbilgin Mustafa & Bell Myrtle, 2013, « The tragedy of the commons: Reframing workforce diversity », *Human Relations*, Vol. 66, No. 2, pp.271-294.
- Josserand Emmanuel, 1997, « La structuration d'une entreprise en réseau », *VI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
- Jounin Nicolas, 2004, L'ethnisation en chantiers. Reconstructions des statuts par l'ethnique en milieu de travail, *Revue Européenne des Migrations Internationales*, Vol.20, N°3, pp.103-126.
- Jullien François, 1997, *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris.
- Jullien François, 2005, *Conférence sur l'efficacité*, PUF, Paris.
- Jullien François, Bruna Maria Giuseppina, 2011, « Le combat antiraciste entre efficacité et mûrissement des situations », *Le Droit de Vivre*, N°634, pp.27-29.
- Junter Annie, Sénac-Slawinski Réjane, 2010, « La diversité : sans droit ni obligation », *Revue de l'OFCE*, n°114, pp.167-196.
- Karpik Lucien, 1989, « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, 2, pp. 187-210.
- Kay Fiona M., Wallace Jean E., 2009 a, « Mentors as Social Capital: Gender, Mentors and Career Rewards in Law Practice », *Sociological Inquiry*, Vol. 79, N° 4, pp. 418-452.
- Kay Fiona M., Hagabn Josh, Parker Patricia (2009 b), « Principals in Practice: The Importance of Mentorship in the Early Stages of Career development », *Law and Policy*, Vol. 31, N° 1, pp. 69-110.
- Kelly Erin, Dobbin Frank, 1998, « How affirmative action became diversity management, employer response to anti-discrimination law, 1931-1996 », *American Behavioral Scientist*, Vol. 41, N°7, pp. 960-984.
- Keslasy Éric, 2004a, *De la discrimination positive*, Rosny-sous-Bois, Bréal.
- Keslasy Éric, 2004b, « La discrimination positive aux Etats-Unis et en France », *Ecoflash*, N°193, pp. 1-6.
- Kilduff Martin, Reinhard Angelmar, Ajay Mehra, 2000, « Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions », *Organization Science*, Vol. 11, N° 1, pp. 21-34.
- Kirton Gill, Greene Anne-Marie, (2006) « The Discourse of Diversity in Unionised Contexts: Views from Trade Union Equality Officers », *Personnel Review*, Vol. 35, N°4, pp. 431-448.

Klarsfeld Alain, Delpuech Corinne, 2008, « La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l'Organisation responsable*, Vol. 3, N° 1, pp. 53-64.

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

Kochan Thomas, Bezrukova Katerina, Ely Robin, Jackson Susan, Joshi Aparna, Jehn Karen; Leonard Jonathan, Levine David, Thomas David, 2003, « The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network », *Human Resource Management*, Vol. 42, N° 1, pp. 3-21.

Konrad Alison, Pushkala Prasad, Pringle Judith, 2006, *Handbook of workplace diversity*, London, Sage.

Kossek Ellen; Lobel, Sharon; Brown, Jennifer (2006) « Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity », in A. Konrad, P. Prasad, J. Pringle (eds), *Handbook of Workplace Diversity*, London, Sage, pp. 53-74.

Kostova Tatiana, Zaheer Srilata, 1999, « Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise », *Academy of Management Review*, Vol. 24, n°1, pp.64-81.

Krackhardt David (1987), « Cognitive Social Structures », *Social Networks*, N°9, pp. 109-134.

Kram Kathy E. (1988) *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*, University Press of America, 252 p.

Malaval Catherine, 2010, *La Poste au pied de la lettre: Six ans d'enquête sur les mutations du courrier*, Paris, Hachette.

McMahon Anne M., 2010, « Does Workplace Diversity Matter? A Survey Of Empirical Studies On Diversity And Firm Performance, 2000-09 », *Journal of Diversity Management*, Vol. 5, N°2, p. 37-48.

Meyerson Debra, Scully Maureen, 1995, « Tempered Radicalism and The Politics and Ambivalence and Change », *Organization Science*, Vol. 6, N° 5, pp. 585-600.

Miliken Frances; Martins Luis, 1996, « Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups », *The Academy of Management Review*, Vol. 21, N° 2, pp. 402-433.

Miliken Frances, Martins Luis, Morgan Hal, 1998, « Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource executives as issue interpreters », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, N° 5, pp. 580-592.

Mohammed, Susan; Nadkarni, Sucheta (2011). « Temporal diversity and team performance: the moderating role of team temporal leadership », Vol. 54, N° 3, pp.489-508.

Morin Estelle; Savoie, André; Beaudin, Guy (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 158 p.

Morrison Ann M., 1992, *The new leaders: guidelines on leadership diversity in America*, Jossey-Bass Management series, 309 + xxix p.

Moya Miguel, Poeschl Gabrielle, Glick Peter, Paez, Darío, Sedano Itziar Fernández, 2005, « Sexisme, masculinité-féminité et facteurs culturels », *Revue Internationale de Psychologie sociale*, Vol. 18, N° 1, pp. 141-167.

Mutabazi, Evalde; Pierre, Philippe; Jacquard, Albert (2008). *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 212 p.

Ogien Ruwen, « Sanctions diffuses. Sarcasmes, rires, mépris », *Revue française de sociologie*. 1990, 31-4. pp. 591-607.

Olson Mancur, 1965, *The Logic of Collective Action : Public goods and the Theory of Groups*, Cambridge, MA, Harvard University Press. Chap. 1 et 2, pp. 5-65.

Osty Florence; Uhalde Marc, 2007, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, La Découverte, Paris.

Özbilgin Mustafa, 2008, « Global Diversity Management », in Smith Peter Bevington, Peterson Mark F. and Thomas David C., *The handbook of cross-cultural management research*, London/Los Angeles, Sage, pp. 379-396.

Özbilgin Mustafa (Ed.), 2009, *Equality, Diversity and Inclusion at Work. A Research Companion*, Cheltenham (UK)/ Northampton (MA, USA), Edward Elgar.

Özbilgin Mustafa, Nishii, Lisa, 2007, « Global Diversity Management: towards a conceptual framework », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, N°11, pp.1883-1894.

Özbilgin Mustafa, Tatli Ahu, 2008, *Global Diversity Management: An Evidence Based Approach*, London et New York, Palgrave.

Özbilgin Mustafa, Tatli Ahu, 2011, « Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism », *Human Relations*, Vol. 64, N° 9, pp. 1229-1253.

La Burgade Emmanuel de, Roblain Olivier, 2006, *Bougez avec la poste: les coulisses d'une modernisation*, Paris, La Dispute.

Landrieux-Kartochian Sophie, 2005, « Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et Emploi*, N°102, pp.11-20.

Landrieux-Kartochian, Sophie, 2007, « Quel Business Case pour la féminisation des entreprises ? », in Barth Isabelle et Falcoz Christophe (dir.), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp.131-151.

Lanquetin Marie-Thérèse, 2001, « Le principe de non-discrimination », *Droit social*, N°633, pp. 186-193.

Laufer Jacqueline, 2004, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, N°151, 4, pp.117-127.

Laufer Jacqueline, 2007, « L'égalité professionnelle hommes-femmes mise en perspective », in I. Barth et C. Falcoz (dir.), *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, Paris, pp. 25-51.

Laufer Jacqueline, 2009, « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, genre et sociétés*, Vol. 1, N° 21, pp. 29-54.

Lazega Emmanuel, 1992, « Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires », *Revue française de sociologie*, XXXIII, pp. 559-560.

Lazega Emmanuel, 1993, « Collégialité et bureaucratie dans les firmes d'avocats d'affaires », *Droit et Société*, N°23/24, pp. 15-39.

Lazega Emmanuel, 1994, « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 35, N°2, pp. 293-320.

Lebaux Marie-Odile, Lazega Emmanuel, 1995, « Capital social et contrainte latérale », *Revue française de sociologie*, Vol. 36, N°36-4, pp. 759-777

- Lazega Emmanuel, 1999, « Le phénomène collégial: une théorie structurale de l'action collective entre pairs », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 40, N°4, pp. 639-670.
- Lazega Emmanuel, 2001, *The Collegial Phenomenon*, Oxford University Press, Oxford.
- Lazega Emmanuel, 2003, « Rationalité, discipline sociale et structure », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 44, N°2, pp. 305-329.
- Lazega Emmanuel, 2006, « Echanges socio-économiques et analyse des réseaux » in Alter N. (dir.), *Sociologie du monde du travail*, PUF, Paris, pp. 175-190.
- Lazega Emmanuel, 2007, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, « Que sais-je ? », P.U.F., Paris.
- Lazega Emmanuel, 2011a, « Sociologie néo-structurale : du méso au macro », dans E. Lazega, M.-G. Bruna et F. Eloire, *Cahiers de l'ORIO n°3*, Paris, /IRISSO/ORIO, p.135-144.
- Lazega Emmanuel, 2011b, « Pertinence et structure », *Revue suisse de sociologie*, Vol. 37, N° 1, pp. 127-149.
- Lazega Emmanuel, 2012, « Analyses de réseaux et classes sociales », *Revue Française de Socio-Économie*, n°10, pp. 273 - 279.
- Lazega Emmanuel, Mounier Lise, Srofer Rafaël, Tripier Alain, 2004, « Discipline scientifique et discipline sociale : Réseaux de conseil, apprentissage collectif et innovation dans la recherche française sur le cancer (1997-1999) », *Recherches sociologiques*, Vol. 35, N°3, pp. 3-28.
- Lazega Emmanuel, Lemerrier Claire, Mounier Lise, 2006, « A Spinning top model of formal organization and informal behavior: Dynamics of advice networks among judges in a commercial court », *European Management Review*, N°3, pp. 113-122.
- Lazega Emmanuel, Mounier Lise, 2007, « Partage des compétences et des usages du monde des affaires entre juges consulaires au Tribunal de commerce de Paris », Recherche réalisée en coopération avec Ana Maria Falconi, *Mission de recherche Droit et Justice*, Paris.
- Lazega Emmanuel, Mounier Lise, Snijders Tom, Tubaro Paola, 2008, « Réseaux et controverses : de l'effet des normes sur la dynamique des structures », *Revue française de sociologie*, vol. 49, n°3, pp. 467-498.
- Lazega Emmanuel, Wattebled Olivier, 2010, « Deux définitions de la collégialité et leur articulation : le cas d'un diocèse catholique », *Sociologie du travail*, n°52, pp.480–502.
- Lazega Emmanuel (dir.), Oubenal Mohamed, Penalva Elise et Bruna Maria-Giuseppina (coord.), 2010, *Actes de la 1^{ère} Journée d'étude de l'ORIO*, *Cahier d'ORIO*, n°1, Paris, Université Paris-Dauphine.
- Lazega Emmanuel, Chatellet Josiane, Bruna Maria-Giuseppina (coord.), 2011a, *Actes de la Journée d'étude «Researching the Organizational Society»*, *Cahier de l'ORIO*, n°2, Paris, Université Paris- Dauphine.
- Lazega Emmanuel, Bruna Maria-Giuseppina, Eloire Fabien (dir.), 2011, *Actes de la 2^e Journée d'étude de l'ORIO*, *Cahier de l'ORIO*, n°3, Paris, Université Paris-Dauphine.
- Lazega Emmanuel, Bruna Maria-Giuseppina, Favre Guillaume (dir.), 2012, *Actes de la 3^e Journée d'étude de l'ORIO*, *Cahier de l'ORIO*, n°4, Paris, Université Paris-Dauphine.
- Lawrence Thomas, Suddaby Roy, 2006, « Institutions and Institutional Work », in S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord (eds.), *Handbook of organization studies*, London / California, Thousand Oaks / Sage, pp.215-254.
- Leana Carrie et Van Buren Harry, 1999, « Organizational Social Capital and Employment Practices », *The Academy of Management Review*, Vol.24, N°3, pp. 538-555.

- Lebeaux Marie-Odile, Lazega Emmanuel, 1995, « Capital social et contrainte latérale », *Revue française de sociologie*, Vol. 36 N°36-4, pp. 759-777.
- Legault Marie-Josée, 2002, « La situation des groupes cibles sur le marché du travail, au Québec et au Canada », in Legault Marie-Josée (dir.), *Équité en emploi-équité salariale. Recueil de textes*, Québec, Télé-université, 2002.
- Legault Marie-Josée, Chasserio Stéphanie, 2009, « Strategic Human Resources Management is irrelevant when it comes to highly skills professionals in the new economy », *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 20, N°5, pp. 1113 – 1131.
- Le Goaziou Véronique, Mucchielli Laurent (dir.), 2006, *Quand les banlieues brûlent... Retour sur les émeutes de novembre 2005*, La Découverte, Paris.
- Le Roux Muriel (dir.), 2002, *Histoire de la Poste de l'administration à l'entreprise*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure.
- Leroux Erick, Frimousse Soufyane et Peretti Jean-Marie, 2008, « La diversité des hommes au sein des forces de vente », *Revue Management & avenir*, N°18, pp.163-177.
- Leplat Jacques, 1997, *Regards sur l'activité en situation de travail*, Paris, PUF.
- Leplat Jacques, Hoc Jean-Michel, 1983, « Tâches et activités dans l'analyse psychologique des situations », *Cahiers de psychologie cognitive*, Vol.3, N°1, pp. 49-64.
- Lesser Eric, 2000, « Leveraging Social Capital in Organizations », in E. Lesser, *Knowledge and Social Capital. Foundations and Applications*, Woburn: Ed. Butterworth-Heinemann, pp. 3-16.
- Levinas Emmanuel, 1980, *Le Temps et l'Autre*, Montpellier, Fata Morgana.
- Levinas Emmanuel, 1982, *Éthique et Infini*, (dialogues d'Emmanuel Levinas et Philippe Nemo), Paris, Fayard.
- Levinas Emmanuel, 1990 [1961], *Totalité et infini*, Paris, éd. Le Livre de Poche.
- Lévi-Strauss Claude, 1967, *Les structures élémentaires de la parenté*, Paris, La Maison des Sciences de l'Homme.
- Lichtenberger Yves, 2003, « Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux », in De Terssac Gilbert (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, pp.51-60.
- Linhart Daniel, *L'établi*, Paris, Éd. de Minuit, 1978.
- Lin Nan, 1995, « Les ressources sociales : une théorie du capital social », in « Analyse de réseaux et structures relationnelles. Études réunies et présentées par Emmanuel Lazega », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 36, N°4, pp. 685-704.
- Liu Michel « Technologie, organisation du travail et comportement des salariés », *Revue française de sociologie*, Année 1981 Volume 22 Numéro 22-2 pp. 205-221.
- Loneux Catherine, Huët Romain, 2009, « Le tournant institutionnel de la Rse à l'épreuve de l'analyse communicationnelle », *Revue Française de Socio-Économie*, N°4, pp. 117 – 134.
- Lukacs György, 1960, *Histoire et conscience de classe*, Paris, Editions de Minuit.
- Maguire Steve, Hardy Cynthia et Thomas B. Lawrence, 2004, « Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV AIDS treatment advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N°5, pp. 657-679.

- Maleki Khosro, 2012, « Mécontentement social et négociation collective », *Pensée plurielle*, n° 29, pp. 123-142.
- Marbot Eléonore, Nivet Brigitte, 2013, « Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française : réalité, opportunité et aliénation », *Management international*, Vol. 17, numéro hors série sous la direction de Jean-François Chanlat, Stéphanie Dameron, Jean-Pierre Dupuis, Maria Ester de Freitas et Mustafa Ozbilgin,, pp. 50-60.
- March James, Simon Herbert, 1958, *Organizations*, New York, John Wiley and sons.
- March James, 1978, « Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice », *Bell Journal of Economics*, 9, 587-608
- March James, 1981, « Footnotes to Organizational Change », *Administrative Science Quarterly*, 26, 563-577.
- Marchand Pascal, Ratinaud Pierre, 2012, « L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels : les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011) », *Actes des 11^{èmes} Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT 2012*, pp. 687-699.
- Marry Catherine, 2004, *Les femmes ingénieurs : une révolution respectueuse*, Belin, « Perspectives sociologiques », Paris.
- Maruani Margaret, 2003, *Travail et emploi des femmes*, La Découverte, Paris.
- Maguain Denis, 2002, « Les théories de la justice distributive post-rawlsiennes. Une revue de la littérature », *Revue économique*, Vol. 53, N°2, pp.165-199.
- Marx Karl, 2009 [1867], *Le Capital Livre I*, Paris, P.U.F.
- Mauss Marcel, 1950, *Sociologie et anthropologie*, Paris, P.U.F.
- Mauss Marcel, 1950 [1923-1924], « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », in *Sociologie et Anthropologie*, Paris, P.U.F, pp. 143-279.
- Maxwell Rahssan, Palt Alexandre, 2012, « Les indicateurs de la diversité ethnique et culturelle en entreprise : regards croisés entre la France et les Etats-Unis », in J.-M. Peretti (dir.), *L'Encyclopédie des Diversités*, Paris EMS, pp. 491-496.
- McDonald Michaël, Westphal James, 2003, « Getting by with the advice of their friends: CEO's advice networks and firms' strategic responses to poor performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, N°1, pp. 1-32.
- Merton Robert, [1949] 1968, *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York.
- Meyer John, Rowan Brian, 1977, « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, N 3, pp. 340-364.
- Meyer John, Scott Richard, 1983, *Organizational Environments. Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- Milliken Frances, Martins Luis, 1996, « Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups », *The Academy of Management Review*, Vol. 21, N°2, pp. 402-433.
- Mirallès Pierre, 2007, « La gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de management ? », *Management & Avenir*, N° 11, pp. 29-42.
- Mitchell Clyde, 1969, « The Concept and Use of Social Networks », in C. Mitchell (ed.), *Social Networks in Urban Situations*, Manchester University Press.
- Mizruchi Mark, Stearns Linda, 2001, « Getting deals done: The use of social networks in bank decision making », *American Sociological Review*, 66, 647-741.

- Mohiuddin M., Aidara Mbibi Sidi M., Al-Azad S., Diouf D., « Étude Qualitative De L'impact De La gestion De La Diversité Culturelle Sur L'avantage Compétitif Des Entreprises », *Journal Of Global Business Administration*, vol.1, n° 1, 2009, pp. 38 – 54.
- Montagut Amandine, 2013, « Le «développement responsable» ou la tentative de réinventer le service public: recomposition des intérêts de l'entreprise La Poste à l'heure de la dérégulation des marchés postaux », *Cahiers du CRGRNT*, N°1304, pp.1-24.
- Morel Christian, 1997, « Les solutions considérablement déconnectées », *L'Année Sociologique*, 1997, Vol. 47, N°2, pp. 203-231.
- Moscovici Serge, 1979, *Psychologie des minorités actives*, P.U.F., Paris.
- Moss Kanter Rosabeth, 1992, *L'entreprise en éveil. Maîtriser les stratégies du changement post-industriel*, trad. de Gérard Merlo, InterEditions, Paris.
- Mutabazi Esteve, Pierre Philippe, Jacquard Albert, 2008, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, Paris.
- Nadler David, Tushman Michael, 1994, « Types of Organizational Change: From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation », in *Discontinuous Change: leading Organizational Transformation*, by David A. Nadler, Robert S. Shaw and A. Elise Walton, Jossey-Bass Publishers, San Francisco ; 15-34.
- Nahapiet Janine, Ghoshal Sumantra, 1998, « Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, Vol.23, N°2, pp. 242-266.
- Noiriel Gérard, 1991, *La tyrannie du national. Le droit d'asile en Europe 1793-1993*, Paris, Calmann-Lévy.
- Noiriel Gérard, 1988, *Le creuset français. Histoire de l'immigration XIX^e - XX^{ème} siècles*, Paris, Le Seuil.
- Oger Benoît, 2000, « Les mutations de la Poste (1792-1990) », *Flux*, 42, pp. 7-21.
- Orlando Richard, 2000, «Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view», in *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N°2, pp.164-177.
- Osty Florence, Sainsaulieu Renaud, Uhalde Marc, 2007, *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, La Découverte, Paris.
- Palt Alexandra, avec la contribution de Balustre d'Erneville Sylviane, 2011, *Rapport Annuel Diversités. Mesurer, partager, progresser*, préface de Nicole Notat, Paris, Association Française des Managers de la Diversité. Disponible en ligne à cette adresse : http://www.afmd.fr/documents/rapport_annuel_diversites_web.pdf
- Pauwels Marie-Christine, 2004, « Le Diversity Management, nouveau paradigme d'intégration des minorités dans l'entreprise? », *Revue française d'études américaines*, N°101, pp. 107-122.
- Pauwels Marie-Christine, 2010, « L'évolution de l'affirmative action aux États-Unis sous la présidence de George W. Bush », Vol. VIII, N°1, <http://lisa.revues.org/3385>
- Payne, G.T., Moore, C.B., Griffis, S.E. et Autry, C.W. (2011), Multilevel Challenges and Opportunities in Social Capital Research, *Journal of Management*, 37: 2, 491-520.
- Pelled, Lisa Hope, Eisenhardt, Kathleen M., Xin, Katherine R., 1999, « Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, N° 1, pp. 1-28.
- Penrose Edith, 2009, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford Univ. Press.

Penalva-Icher Elise, 2007, *Réseaux et régulation d'un marché financier "socialement responsable" : en attendant la concurrence...*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Lille1 -Sciences et Technologies.

Peretti Jean-Marie, 2006, *Ressources humaines*, Paris, Vuibert.

Peretti Jean-Marie (dir.), 2007, *Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.

Peretti Jean-Marie (dir.), 2012a, *L'Encyclopédie des Diversités*, EMS, Paris

Peretti Jean-Marie (dir.), 2012b, « Pour une révolution managériale: redéfinir le pacte social entre dirigeants et salariés », *Le Monde Economie*, quotidien du 12 novembre 2012.

Peretti Jean-Marie, 2013, « RSE et Audit Social », Table-ronde de la 31^e Université d'Été de l'Audit Social « De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ? », Université de Mons/ HumanOrg / Institut d'Audit Social, 29 août 2013.

Pérugien Sabrina, 2011b, « Etude du processus de structuration et des impacts d'une politique diversité dans les grandes écoles françaises », *Ateliers doctoraux - XXII Congrès de l'AGRH à Marrakech "Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant"*, octobre 2011.

Pérugien Sabrina & Barth Isabelle, 2011a, «Regards prospectifs sur la politique diversité des grandes écoles françaises : vers une nouvelle génération de managers ? », *11e Rencontre Prospective des Métiers : Quel Management des Ressources Humaines demain ? ESSEC*, mars 2011.

Pesqueux Yvon, Bonnafous-Boucher Maria (Eds), 2006, *Décider avec les parties prenantes*, Paris, La Découverte.

Persson Sybil & Ivanaj Silvester, 2009, « Faut-il adopter le mentoring en France ? État des savoirs et perspectives généalogiques », *Management & Avenir*, 2009, N° 25, pp. 98-115.

Pfeffer Salancik, Gerald R.,1978, *The External Control of Organizations*, Stanford, Stanford Business Classics.

Pichault François, 2009, *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, De Boeck, Collection "Manager RH".

Pichault François, 2013, Intervention à la 31^e Université d'Été de l'Audit Social « De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ? », Université de Mons/ HumanOrg / Institut d'Audit Social, 29 août 2013.

Pina-Stranger Alvaro, 2011a, *Apprentissage collectif à l'échelle inter-organisationnelle. Le cas des entrepreneurs en biotechnologie*, Thèse de doctorat en sociologie, Univ. Paris-Dauphine.

Pina-Stranger Alvaro, 2011b, Réseaux de conseil et d'autorité dans les clusters de biotechnologies en France?, *Revue Française de Socio-Économie*, N°7, pp.45-66.

Pisani Edgard, 1956, « Administration de gestion, administration de mission », *Revue française de science politique*, Volume 6, Numéro 2, pp. 315 – 330.

Pitts David, 2005, « Diversity, Representation, and Performance: Evidence about Race and Ethnicity in Public Organizations », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15, N°4, pp. 615-631.

Point Sébastien, 2006, « La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires », *Revue management et avenir*, vol. 2, n° 8, pp. 61 – 85.

Point Sébastien, 2007, « La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes » in Barth, I. & Falcoz, C. (dir.), *Le management de la diversité*, Paris, L'Harmattan, pp. 233-256.

Point Sébastien & Singh Val, 2004, « Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an online Comparison », *Long Range Planning*, n° 37, pp 295–318.

Polanyi Karl, 1983, *La grande transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.

Rao Hayagreeva, Morrill Calvin, Zald Mayer, 2000, « Power plays: how social movements and collective action create new organizational forms », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 22, pp.239-282.

Rawls Johs, 1987, *La théorie de la justice*, trad. C. Audard, Seuil, Paris.

Ratinaud Pierre, Marchand Pascal, 2012a, « Application de la méthode ALCESTE à de “gros” corpus et stabilité des “mondes lexicaux” : analyse du “CableGate” avec IRaMuTeQ », *Actes des 11^{èmes} Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT 2012*, pp. 835-844.

Ratinaud Pierre, Marchand Pascal, 2012b, « Des distances lexicales aux distances axiologiques : proposition méthodologique pour compléter les analyses ALCESTE dans le champ de la pensée sociale. », *11^{ème} Conférence Internationale sur les Représentations Sociales (CIRS 2012)*, Evora.

Ratinaud Pierre, Déjean Sébastien, 2009, « IRaMuTeQ : implémentation de la méthode ALCESTE d'analyse de texte dans un logiciel libre », *Modélisation Appliquée aux Sciences Humaines et Sociales (MASHS2009)*, Toulouse - Le Mirail.

Reagans Ray, Zuckerman Ezra, McEvily Bill, 2004, « How to make the team: social networks vs. demography as criteria for designing effective teams », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, N°1, pp.101-133.

Renaut Alain, 2009, *Un humanisme de la diversité. Essai sur la décolonisation des identités*, Flammarion/La bibliothèque des savoirs, Paris.

Reynaud Jean-Daniel, 1988, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, Vol. 29, N°29-1, pp. 5-18.

Reynaud Jean-Daniel, 1995, *Le conflit, la négociation et la règle*, Octares édition, Paris.

Reynaud Jean-Daniel, 1997 [1989], *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.

Reynaud Jean-Daniel, 2003a, « Réflexion I. Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe », in De Terssac Gilbert (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, pp. 103-113

Reynaud Jean-Daniel, 2003 b, « Réflexion III. Ordre social et normativité ordinaire », in G. De Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, pp. 241-249.

Richard Orlando, 2000, « Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N°2, pp.164-177.

Ricoeur Paul, 1990, *Soi-même comme un autre*, Paris, Le Seuil.

Roberson Quinetta, Park Hyeon J., 2007, «Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity», *Group & Organization Management*, 32, pp.548-568.

Robin Ely, Thomas David, 1996, « Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity », *Harvard Business Review*, Vol. 74, N°5, September-October, pp. 79-90.

- Roberson Quinetta, Park Hyeon Jeong, 2007, « Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity », *Group & Organization Management*, Vol. 32, N°5, pp. 548 - 568.
- Roberson Quinetta, 2012, « Management & Inclusion : the Case of USA », Cycle de conférences « *Management et diversité : comparaisons internationales* » de la Chaire « Management et Diversité », Fondation Dauphine, 15 juin 2012.
- Robert-Demontrond Philippe, Joyeau Anne, 2006, « Les paradigmes de l'invention : modes et méthodes de la création poétique et résonances managériales », *Management et avenir*, N° 7, pp. 91- 114.
- Rondeaux Giseline, Pichault François, 2012, « Managers en quête de sens. L'identité organisationnelle comme boussole ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XVIII, N°46, pp. 45-76.
- Roy Donald, 1954, « Efficiency and "The Fix: Informal Intergroup Relations in a Piecework Machine- Shop», *American Journal of Sociology*, Vol. 60, N°3, pp. 255-266
- Roy Donald, 2006, *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels pour la sociologie de l'emploi*, traduit de l'anglais sous la direction de J.-P. Briand et J.-M. Chapoulie, Introduction de J.-M. Chapoulie, Postface de H. Becker, Paris, La Découverte.
- Roethlisberger Fritz, Dickson William, 2003 [1939], *Management and the Worker*, London/New York, Routledge.
- Rudder Véronique (de), Poiret Christian et Vourc'h François, 2000, *L'inégalité raciste: l'universalité républicaine à l'épreuve*, Paris, Presses universitaires de France.
- Rudder Véronique (de), Vourc'h François, 2006, « Les discriminations racistes dans le monde du travail », in Fassin Éric et Fassin Didier (dir.), 2006, *De la question sociale à la question raciale ? Représenter la société française*, Paris, La Découverte « Cahiers libres », pp. 175-194
- Sabbagh Daniel, 2003, « La remise en cause de l'affirmative action dans l'enseignement supérieur aux États-Unis : rupture ou faux-semblant ? », *Mouvements*, n°25, janvier-février 2003, pp. 103-107.
- Sabbagh Daniel, 2004, « La tentation de l'opacité : le juge américain et l'affirmative action dans l'enseignement supérieur », *Pouvoirs*, Vol.4, N° 111, pp. 5-18.
- Sabbagh Daniel, 2009, « L'itinéraire contemporain de la « diversité » aux Etats-unis : de l'instrumentalisation à l'institutionnalisation ? », *Raisons politiques*, Vol.3, N°35, pp. 31 – 47.
- Sabeg Yazid, 2009, Programme d'action et recommandations pour la diversité et l'égalité des chances, Présidence de la République, Paris, La Documentation Française.
- Sabeg Yazid, Méhaignerie Laurence, 2004, « *Les oubliés de l'égalité des chances* », Rapport janvier 2004, Paris, Institut Montaigne.
- Sabeg Yazid, Charlotin Christine 2006, *La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ?*, Editions d'Organisation, Paris.
- Sainsaulieu Renaud, 1977, *L'identité au travail: les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Sanoussi Kag, 2011, *Reflexe Sapiens*, Paris, Ed. Jacques-Marie Laffont et Ed. Respublica.
- Sayad Abdelmalek, 1991, *L'immigration, ou les paradoxes de l'altérité*, Paris / Bruxelles, Éditions universitaires, De Boeck.

- Sayad Abdelmalek, 1999, *La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, Préface de Pierre Bourdieu, Paris, Seuil.
- Schein Edgar, 1992, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey Bass.
- Schön Donald A., 1997, « Apprentissage organisationnel et épistémologie de la pratique. Le jeu du silence vu comme une parabole de l'apprentissage organisationnel », in R. Bénédict (dir.), *Les Limites de la rationalité : Tome 2 : Les figures du collectif*. – Pari, La Découverte, pp. 157-167.
- Schnapper Dominique, 1992, *L'Europe des immigrés*, Paris, Editions François Bourin.
- Schnapper Dominique, 1994, *La Communauté des citoyens, sur l'idée moderne de nation*, Paris, Gallimard.
- Schnapper Dominique, 2000, *Qu'est-ce que la citoyenneté ?*, Paris, Gallimard.
- Schnapper Dominique, 2007, *Qu'est ce que l'intégration?*, Paris: Gallimard.
- Schumpeter Joseph, 1951[1943], *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot.
- Scott William, 1965, « Reactions to Supervision in a Heteronomous Professional Organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, N°1, pp. 65–81.
- Scott Richard, 2003, *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, (5th edition), Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Scouarnec Aline, 2005, « Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospectivité de la fonction RH », *Management & Avenir*, N°4, pp. 111-138.
- Segrestin Denis, 2004, *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.
- Semache Sabrina, 2009, « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité », *Management et Avenir*, N°28, pp. 345-365.
- Sénac Réjane, 2012a, *L'invention de la diversité*, Paris, PUF.
- Sénac-Slawinski Réjane, 2012b, « L'invention de la diversité : des entreprises civiques et un civisme performant », *Colloque « Le management de la diversité »*, IAE de Lille, Lyon.
- Shaw James, Barrett-Power Elain, 1998, «The Effects of Diversity on Small Work Group Processes and Performance», *Human Relations*, vol. 51, n°10, pp. 1307-1325.
- Simmel Georg, 1979 [1908], « Digression sur l'étranger », in Grafmeyer Yves & Joseph Isaac, *L'École de Chicago*, Paris, éd. du Champ urbain.
- Simmel Georg 1999 [1908], *Sociologie, étude des formes de la socialisation*, PUF, Paris.
- Simon Herbert, 1991, « Bounded Rationality and Organizational Learning », *Organization Science*, 2-1, pp.125–134.
- Simon Herbert, 1947, *Administrative Behavior*, New York, Macmillan.
- Smith Wanda J., Howard Jerusalem, Harrington Vernard, 2005, « Essential Formal Mentor Characteristics and Functions in Governmental and Non-Governmental Organizations from the Program Administrator's and the Mentor's Perspective », *Public Personnel Management*, Vol. 34, N°1, pp. 31-58.
- Somaya Deepak, Williamson Ian, Lorinkova Natalia, 2008, « Gone but not: the Different Performance Impacts of Employee Mobility between Cooperators versus Competitors », *Academy of Management Journal*, Vol.51, N°5, pp. 936-953.

- Soparnot Richard, 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*, Vol. 29, N°4, pp.31-42.
- Subeliani David, Tsogas George, 2005, « Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, N° 5, pp.831–851.
- Suchman Mark, 1995, « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3, pp. 571-610.
- Tajfel Henry, Turner John, 1986, « The social identity theory of intergroup behavior » in S. Worchel, W. Austin, *Psychology of intergroup relations*, Chicago, Nelson-Hall, pp. 7-24.
- Tandé Alexandre, 2008, « La notion de discrimination dans les discours de l'action publique en France (1992-2005). Entre intégration et égalité des chances », *Informations sociales*, N° 148, pp. 20 – 31.
- Tatli Ahu, Özbilgin Mustafa, 2009, « Understanding Diversity Managers' Role In Organizational Change : Towards a Conceptual Framework », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 26, N°3, pp.244–258.
- Terramorsi Patrice, Peretti Jean-Marie, 2009, « L'information diversité dans les rapports R.S.E. des sociétés du CAC 40 », *Management & Avenir*, Vol. 28, N° 8, pp. 268-280.
- Terssac Gilbert (de), 1992, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Thomas R. Roosevelt, 1991, *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*, New York, Amacom.
- Thompson Donna, Gooler Laura, 2000, « Capitalizing of the Benefits of Diversity Through Work Teams », in E.E. Kossek et S.A. Lobel, *Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming in Workplace*, Blackwell HRM, pp. 392-437.
- Thuillier Guy, 1980, *Bureaucratie et bureaucrates en France au XIX^e siècle*, préface de J. Tulard, Genève, Droz.
- Tin Louis-Georges (dir.), 2003, *Dictionnaire de l'homophobie*, Paris, PUF.
- Tocqueville Alexis de (1992) [1835-1840], *De la démocratie en Amérique*, vol. I et II, Paris, Gallimard.
- Tocqueville Alexis de (1866), *L'Ancien Régime et la Révolution*, dans A. de Tocqueville, *Œuvres complètes*, publiées par M. de Tocqueville et G. de Beaumont, vol. 4, Paris, Michel Lévy frères. URL : <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k39207q>
- Tsaï Wenpin, 2002, « Social structure of coopetition within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing », *Organization Science*, Vol. 13, N°2, pp. 179-190.
- Tyler Kathryn, 2007, « Cross-Cultural Connections », *HR Magazine*, Vol. 52, N° 10, pp. 77-83.
- Tywoniak Stéphane, 1998, « Le modèle ressource et compétence : un nouveau paradigme pour le management stratégique », dans H. Laroche, J.-P. Nioche, *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert, pp. 166-204.
- Vaara Eero, Tienari Janne, Piekkari Rebecca, Santti Risto, 2005, « Language and the circuits of power in a merging multinational corporation », *Journal of Management Studies*, Vol. 42, N° 3, pp.333-347.
- Wacheux Frédéric, 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Wasserman Stanley, Faust Katherine, 1994, *Social network analysis: Methods and applications, Structural Analysis in the Social Sciences*, Cambridge/New York, Cambridge University Press.
- Waters Malcom, 1989, « Collegiality, Bureaucratization, and Professionalization: A Weberian Analysis », *American Journal of Sociology*, Vol. 94, N°5, pp. 945–72.

- Watson George, Papamarcos Steven, 2002, « Social Capital and Organizational Commitment », *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, N°4, pp. 537-552.
- Watson Warren, Kumar Kamalesh, Michaelson Larry, 1993, « Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 3, pp. 590-602.
- Webber Sheila, Donahue Lisa, 2001, « Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis », *Journal of Management*, Vol. 27, N°2, pp. 141-162.
- Weber Max, 1965 [1904], « L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociales », in *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon, pp. 106-168.
- Weber Max, 2000 [1904-1905], « Les sectes protestantes et l'esprit du capitalisme », in *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, traduit par I. Kalinowski, Paris, Flammarion.
- Weber Max, 1995 [1921], *Economie et Société*, Paris, Pocket.
- Weber Max, 2003 [1917-1919], *Le Savant et le Politique*, Préface de Raymond Aron, Traduction de Julien Freund, Paris, La Découverte.
- Weick, Karl, 1995, *Sensemaking in organizations*, London, Sage.
- White Harrison, 1970, *Chains of opportunity: system models of mobility in organizations*, Cambridge (Ma), Harvard University Press.
- White Harrison, Boorman Scott, Breiger Ronald., 1976, « Social structure from multiple networks I. Blockmodels of roles and positions », *American journal of sociology*, Vol. 81, N°4, pp. 730-780.
- Williams Jerome D. et Qualls William J., 1989, « Middle-Class Black Consumers and Intensity of Ethnic Identification », *Psychology and Marketing*, Vol. 6, N°4, pp. 263-286.
- Woehrling Jean-Marie, 2008, « Le droit français de la lutte contre les discriminations à la lumière du droit comparé », *Informations sociales*, N°148, pp. 58-71.
- Wooten David, 1995, « One-of-a-kind in a full house: Some consequences of ethnic and gender distinctiveness », *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 4, N°3, pp. 205-224.
- Worms Jean-Pierre, 2001, « Nouveau contexte, nouveaux enjeux pour les associations », *Après-demain*, pp. 7-12.
- Wright Peter, Ferris Stephen, Si Hiller Janine, Kroll Mark, 1995, « Competitiveness through management of diversity: effects on stock price valuation », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N°1, pp. 272-287.
- Zannad Hédia, Stone Peter, 2009, *Mesurer la discrimination et la diversité. Eléments de réponse*, Paris, A.F.M.D. – Rouen Business School.
- Zannad Hédia, Cornet Annie & Pete Stone, 2013, « Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ? », *Management international*, Vol.17, Numéro spécial, pp.85-97.

Annexes

Tableau des occurrences des 27 mots-clés dans les Rapports d'activité et assimilés de 2002 à 2012

	RA 2002	R.A. 2002 Normalisé	R.A. 2003	RA 2003 Normalisé	R.A. 2004	R.A. 2004 Normalisé	RA 2005	R.A. 2005 Normalisé	R.A. 2006	R.A. 2006 Normalisé	R.A. 2007	R.A. 2007 Normalisé	RA et de D. Resp. 2008	RA et D. Resp. 2008 Norm.	R.A. et Dév. Resp. 2009	R.A. et Dév. Resp. 2009 Normalisé	R.A. et Dév. Resp. 2010	RA et D.Resp. 2010 Norm.	Rapp. R.S.E. 2011	Rapp. R.S.E. 2011 Norm.	R.A. 2012	R.A. 2012 Norm.
Nb pages	118		35		36		36		44		45		62		65		75		167		71	
engagement	52	44,06779	14	40	5	13,8889	8	22,2222	18	40,9091	7	15,5556	18	29,03226	28	43,07692308	36	48	77	46,10778	20	28,169
stratégie	10	8,47457	11	31,42857143	11	30,5556	7	19,4444	6	13,6364	35	77,7778	9	14,51613	7	10,76923077	9	12	23	13,77245	12	16,9014
diversité	0	0	1	2,857142857	0	0	1	2,7778	5	11,3636	2	4,4444	10	16,12903	11	16,92307692	6	8	44	26,34731	0	0
égalité	1	0,84745	3	8,571428571	5	13,8899	2	5,5556	3	6,8182	7	15,5556	8	12,90323	10	15,38461538	7	9,33333	4	2,39521	1	1,408
équité	0	0	0	0	0	0	2	5,5556	2	4,5455	2	4,4444	0	0	0	0	1	1,33333	35	20,95808	0	0
handicap	7	5,93221	8	22,85714286	7	19,4444	1	2,7778	2	4,5455	2	4,4444	8	12,90323	24	36,92307692	17	22,66667	53	31,73653	2	2,817
discrimination	1	0,84746	1	2,857142857	0	0	1	2,7778	1	2,2727	0	0	1	1,61290	4	6,153846154	1	1,33333	14	8,38323	0	0
inclusion	0	0	0	0	0	0	1	2,7778	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
responsabilité	5	4,23729	6	17,14285714	1	2,7778	1	2,7778	8	18,1818	13	28,8889	1	1,6129	1	1,538461538	6	8	35	20,95808	3	4,225
dév. durable	4	3,38983	14	40	4	11,1111	4	11,1111	16	36,3636	10	22,2222	12	19,35484	5	7,692307692	4	5,333333	69	41,31736	0	0
syndicats...	0	0	3	8,571428571	3	8,3333	0	0	3	6,8182	0	0	2	3,22581	0	0	4	5,33333	22	13,17365	11	15,493
mixité	0	0	0	0	0	0	1	2,7778	0	0	1	2,2222	0	0	1	1,538461538	0	0	2	1,1976	0	0
efficacité	0	0	4	11,42857143	0	0	2	5,5556	8	18,1818	1	2,2222	0	0	0	0	0	0	8	4,79042	0	0
performance	23	19,49153	11	31,42857143	17	47,2222	16	44,4444	20	45,4545	15	33,3333	22	35,48388	13	20	15	20	44	26,34731	7	9,859
solidaire	5	4,23729	1	2,857142857	0	0	1	2,7778	2	4,5455	0	0	2	3,22581	3	4,615384615	2	2,66667	18	10,77844	3	4,225
durable	15	12,71186	22	62,85714286	7	19,4444	11	30,5556	19	43,1818	13	28,8889	25	40,32258	5	7,692307692	11	14,66667	97	58,08383	7	9,859
social	42	35,59322	11	31,42857143	20	55,5556	23	63,8889	25	56,8182	11	24,4444	6	9,67742	15	23,07692308	28	37,33333	132	79,04192	21	29,577
sociétal	3	2,54237	1	2,857142857	0	0	4	11,1111	4	9,09091	0	0	0	0	2	3,076923077	3	4	9	5,38922	1	1,408
femme	1	0,84746	3	8,571428571	3	8,3333	4	11,1111	2	4,5455	5	11,1111	16	25,80645	15	23,07692308	13	17,33333	32	19,16167	0	0
jeune	19	16,10169	2	5,714285714	5	13,8889	2	5,5556	2	4,5455	2	4,4444	12	19,35484	10	15,38461538	8	10,66667	15	8,98204	7	9,859
senior	0	0	0	0	0	0	1	2,7778	0	0	1	2,2222	0	0	1	1,538461538	2	2,66667	4	2,39521	0	0
environnement	5	4,23729	10	28,57142857	5	13,8889	13	36,1111	11	25	5	11,1111	12	19,35484	13	20	17	22,66667	100	59,88024	5	7,0422
égalité des chances	0	0	0	0	1	2,7778	1	2,7778	0	0	0	0	0	0	4	6,153846154	0	0	11	6,58683	1	1,408
inaptitude / inapte	0	0	0	0	2	5,5556	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,538461538	2	2,66667	2	1,1976	0	0
éthique	0	0	2	5,714285714	2	5,5556	2	5,5556	2	4,54545	0	0	0	0	0	0	1	1,33333	13	7,78443	0	0
accessibilité	2	1,69492	17	48,57142857	3	8,3333	5	13,8889	1	2,2727	5	11,1111	10	16,129033	8	12,30769231	11	14,66667	43	25,7485	6	8,451
responsable	1	0,84746	1	2,857142857	2	5,5556	7	19,4444	11	25	10	22,2222	27	43,54839	25	38,46153846	65	86,66667	150	89,82036	16	22,535

Annexe III. Figure 1 : Tableau des occurrences des 27 mots-clés dans les Rapports d'activité et assimilés de 2002 à 2012

Représentation graphique de la distribution de 18 mots-clés dans les Rapports d'activité et assimilés de 2002 à 2012

	Rapport d'activité 2002	Rapport d'activité 2003	Rapport d'activité 2004	Rapport d'activité 2005	Rapport d'activité 2006	Rapport d'activité 2007	Rapport d'activité 2008	Rapport d'activité 2009	Essentiel DD (segment DD du rapport d'activité) 2010	Rapport RSE intégral (segment RSE du rapport d'activité) 2011	Rapport d'activité 2012
engagement	44	40	14	22	41	16	29	43	48	46	28
stratégie	8	31	31	19	14	78	15	11	12	14	17
diversité	0	3	0	3	11	4	16	17	8	26	0
égalité	1	9	14	6	7	16	13	15	9	2	1
équité	0	0	0	6	5	4	0	0	1	21	0
handicap	6	23	19	3	5	4	13	37	23	32	3
discrimination	1	3	0	3	2	0	2	6	1	8	0
responsabilité	4	17	3	3	18	29	2	2	8	21	4
développement durable	3	40	11	11	36	22	19	8	5	41	0
syndicat	0	9	8	0	7	0	3	0	5	13	15
performance	19	31	47	44	45	33	35	20	20	26	10
solidaire	4	3	0	3	5	0	3	5	3	11	4
environnement	4	29	14	36	25	11	19	20	23	60	7
égalité de chances	0	0	3	3	0	0	0	6	0	7	1
éthique	0	6	6	6	5	0	0	0	1	8	0
accessibilité	2	49	8	14	2	11	16	12	15	26	8
service public	9	14	17	19	9	11	11	5	6	4	8

Annexe III. Figure 2 : Tableau des occurrences des 27 mots-clés dans les Rapports d'activité et assimilés de 2002 à 2012

Tableau des occurrences des 27 mots-clés dans les Rapports D.D. et R.S.E. (2007 -2012)

	Rapport DD 2007	Rapport DD 2007 Normalisé	Essentiel DD 2008	Essentiel DD 2008 Normalisé	Essentiel DD 2009	Essentiel DD 2009 Normalisé	Essentiel DD 2010	Essentiel DD 2010 Normalisé	Rapport RSE intégral 2011	Rapport RSE intégral 2011 Normalisé	Rapport <i>Performance responsable</i> 2012	Rapport <i>Performance responsable</i> 2012 Norm.
	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
Nb pages	53		25		25		34		167		41	
Engagement	83	157	16	64	19	76	15	44	77	46	37	15
Stratégie	53	100	6	24	3	12	8	24	23	14	10	4
Diversité	23	43	3	12	12	48	4	12	44	26	5	2
Egalité	22	42	10	40	10	40	4	12	4	2	17	7
Equité	1	2	1	4	0	0	1	3	35	21	0	0
Handicap	42	79	15	60	12	48	7	21	53	32	15	6
discrimination	3	6	0	0	6	24	0	0	14	8	0	0
Inclusion	0	0	0	0	0	0	3	9	0	0	0	0
responsabilité	17	32	1	4	1	4	14	41	35	21	2	1
développement durable	122	230	51	204	35	140	22	65	69	41	15	6
syndicats	2	4	0	0	0	0	3	9	22	13	7	3
Mixité	3	6	0	0	0	0	2	6	2	1	2	1
Efficacité	0	0	0	0	0	0	1	3	8	5	2	1
Performance	44	83	9	36	11	44	21	62	44	26	61	25
Solidaire	8	15	2	8	2	8	3	9	18	11	0	0
Durable	137	258	61	244	42	168	38	112	97	58	22	9
Social	50	94	4	16	12	48	34	100	132	79	24	10
Sociétal	6	11	1	4	3	12	1	3	9	5	0	0
Femme	27	51	16	64	12	48	9	26	32	19	32	13
Jeune	1	2	4	16	5	20	0	0	15	9	2	1
Senior	2	4	0	0	2	8	0	0	4	2	2	1
environnement	77	145	16	64	19	76	23	68	100	60	15	6
égalité de chances	7	13	0	0	0	0	0	0	11	7	0	0
inaptitude / inapte	0	0	1	4	0	0	1	3	2	1	2	1
Ethique	3	6	1	4	0	0	2	6	13	8	0	0
Accessibilité	18	34	4	16	7	28	7	21	43	26	17	7
Responsable	84	158	63	252	51	204	51	150	150	90	90	37

Principales mesures du réseau de coopération « échange d'informations » interne à la DPDH (2009-2010) réalisées via R (STATNET)

Attributs du réseau de coopération « échange d'informations » interne à la DPDH (2008-2010).	10 acteurs, 10 sommes, un graphe orienté, 55 liens.
Centralité de degré de chaque membre du réseau	Int1 Int2 Int3 Int4 Int5 Int6 Int7 Int8 Int9 Int10 11 11 17 9 11 14 11 9 9 8
Indegree ou demi-degré intérieur - (sur un graphe orienté, nombre d'arcs qui arrivent à un sommet ; mesure de la popularité d'un acteur)	6 6 9 5 4 8 6 3 5 3
Outdegree (sur un graphe orienté, nombre d'arcs qui partent d'un sommet ; mesure de l'activité relationnelle d'un acteur)	5 5 8 4 7 6 5 6 4 5
Densité	0.6111111
Centralité de proximité (degré de proximité d'un individu à l'égard de tous les autres membres du réseau. Il reflète la possibilité d'accéder à l'information à la source dans le réseau social. La proximité est mesurée par l'inverse de la somme de la distance géodésique entre chaque sommet du réseau).	Int1 :0.6428571 Int2 : 0.6923077 Int3 :0.90 Int4 : 0.60 Int5 : 0.8181818 Int6 :0.75 Int7 : 0.6923077 Int8 :0.75 Int9 :0.6428571 Int10 :0.6923077
Centralité d'intermédiarité (betweenness)	Int1 :1.4 Int2 :3.3523810 Int3 :13.8619048 Int4 :0.6666667 Int5 : 3.1190476 Int6 : 4.4761905 Int7 : 1.9428571 Int8 : 2.0523810 Int9 : 4.2619048 Int10 : 1.8666667
Réciprocité des liens existants	0.7555556
Transitivité	0.6666667
Dyades	Mut Asym Null 22 11 12
Triades	003 012 102 021D 021U 021C 111D 111U 030T 030C 201 120D 120U 120C 210 300 1 6 16 1 0 4 16 11 3 0 17 6 0 1 22 16

)

Mesures complémentaires du réseau de coopération « échange d'informations » interne à la DPDH (2009-2010) réalisées via UCINET6

Degré moyen (<i>Av. Degree</i>)	5.5
Fermeture (<i>closure</i>)	0.667
Distance moyenne (<i>Av. Distance</i>)	1.411
<i>Compactness</i>	0.802
Mesures multiples de centralité	OutDeg Indeg Between 5.000 6.000 1.400 5.000 6.000 3.352 8.000 9.000 13.862 4.000 5.000 0.667 7.000 4.000 3.119 6.000 8.000 4.476 5.000 6.000 1.943 6.000 3.000 2.052 4.000 5.000 4.262 5.000 3.000 1.867
Statistiques descriptives	OutDegree InDegree Mean 5.500 5.500 Std Dev 1.204 1.857 Sum 55.000 55.000 Variance 1.450 3.450 Minimum 4.000 3.000 Maximum 8.000 9.000 N of Obs 10.000 10.000
<i>Network Centralization (Outdegree)</i>	34.722%

<i>Network Centralization (Indegree)</i>	48.611%
Mesures de densité des réseaux égocentrés (tirés du réseau complet)	Size Ties Pairs Densit AvgDis Diamet nWeakC pWeakC 2StepR ReachE Broker nBroke EgoBet nEgoBe 1 6.00 22.00 30.00 73.33 1.27 2.00 1.00 16.67 100.00 20.93 4.00 0.27 1.50 5.00 2 6.00 19.00 30.00 63.33 1.43 3.00 1.00 16.67 100.00 21.43 5.50 0.37 4.17 13.89 3 9.00 38.00 72.00 52.78 1.56 3.00 1.00 11.11 100.00 15.79 17.00 0.47 13.86 19.25 4 5.00 17.00 20.00 85.00 1.15 2.00 1.00 20.00 100.00 25.00 1.50 0.15 0.67 3.33 5 8.00 35.00 56.00 62.50 1.39 3.00 1.00 12.50 100.00 16.98 10.50 0.38 2.92 5.21 6 8.00 33.00 56.00 58.93 1.41 2.00 1.00 12.50 100.00 16.98 11.50 0.41 4.35 7.77 7 7.00 26.00 42.00 61.90 1.38 2.00 1.00 14.29 100.00 18.75 8.00 0.38 1.70 4.05 8 6.00 20.00 30.00 66.67 1.40 3.00 1.00 16.67 100.00 20.93 5.00 0.33 2.83 9.44 9 6.00 19.00 30.00 63.33 1.47 3.00 1.00 16.67 100.00 21.43 5.50 0.37 4.33 14.44 10 5.00 14.00 20.00 70.00 1.30 2.00 1.00 20.00 100.00 25.71 3.00 0.30 2.17 10.83 1. Size. Size of ego network. 2. Ties. Number of directed ties. 3. Pairs. Number of ordered pairs. 4. Density. Ties divided by Pairs. 5. AvgDist. Average geodesic distance. 6. Diameter. Longest distance in egonet. 7. nWeakComp. Number of weak components. 8. pWeakComp. NWeakComp divided by Size. 9. 2StepReach. # of nodes within 2 links of ego. 10. ReachEffic. 2StepReach divided Size. 11. Broker. # of pairs not directly connected. 12. Normalized Broker. Broker divided by number of pairs. 13. Ego Betweenness. Betweenness of ego in own network. 14. Normalized Ego Betweenness. Betweenness of ego in own network.

Indice de médiation (Honest Broker Indices)	Size	Pairs	HBI0	HBI1	HBI2	nHBI0	nHBI1	nHBI2	
	1	5.000	10.000	2.000	0.000	8.000	0.200	0.000	0.800
	2	5.000	10.000	1.000	4.000	5.000	0.100	0.400	0.500
	3	8.000	28.000	8.000	9.000	11.000	0.286	0.321	0.393
	4	4.000	6.000	0.000	0.000	6.000	0.000	0.000	1.000
	5	3.000	3.000	0.000	2.000	1.000	0.000	0.667	0.333
	6	6.000	15.000	4.000	2.000	9.000	0.267	0.133	0.600
	7	4.000	6.000	0.000	0.000	6.000	0.000	0.000	1.000
	8	3.000	3.000	0.000	2.000	1.000	0.000	0.667	0.333
	9	3.000	3.000	1.000	1.000	1.000	0.333	0.333	0.333
	10	3.000	3.000	1.000	2.000	0.000	0.333	0.667	0.000
Les réseaux égocentrés sont définis à partir des liens entrants.									
Après la Taille et les Paires, on prend en examen trois types d’indicateurs de médiation purs et trois indices normalisés.									
HBI0 mesure l’intermédiation pure : aucun lien entre chaque paire liée par le broker.									
HBI1 mesure la faible intermédiation : un lien dirigé entre les paires <i>d’alteri</i> reliées par le médiateur.									
HBI2 mesure la non-intermédiation: les <i>alteri</i> qui ont un lien avec le broker ont un lien bidirectionnel avec tout autre.									

Annexe III. Figure.5 : Mesures complémentaires du réseau de coopération « échange d'informations » interne à la DPDH (2009-2010) réalisées via UCINET6

Quelques mesures du réseau de conseil au sein de la D.P.D.H sur la période 2009-2011 réalisées avec les logiciels R (STATNET) et UCINET 6

Degré moyen	3.800
Distance moyenne	1.789
Densité	0.4222222
Réciprocité des liens	0.6444444
Transitivité (clôture)	0.4958678
Centralité de proximité (<i>closeness</i>)	Int1 Int2 Int3 Int4 Int5 Int6 Int7 Int8 Int9 Int10 0.6 0.39 0.56 0.529 0.69 0.75 0.39 0.6 0.6 0.75
Centralité d'intermédiation (<i>betweenness</i>)	18.66 0.50 1.9167 1.333 0.5 28.92 0.25 0.25 0.3 18.3
Centralités de degré de chaque membre du réseau	11 6 8 7 6 13 6 5 5 9
<i>Indegree</i> (mesure de popularité ; sur un graphe orienté, nombre d'arcs qui arrivent à un sommet)	6 5 4 4 1 7 5 1 2 3
<i>Outdegree</i> (mesure d'activité, sur un graphe orienté, nombre d'arcs qui partent d'un sommet)	5 1 4 3 5 6 1 4 3 6

Annexe III. Figure 6 : Mesures de centralité dans le réseau de conseil de la DPDH (2009-2010) réalisées avec le logiciel R (STATNET)

Indices de médiation (*Honest Bloker Indices*) calculés avec le logiciel UCINET6

	Size	Pairs	HBI0	HBI1	HBI2	nHBI0	nHBI1	nHBI2
1	5.000	10.000	4.000	4.000	2.000	0.400	0.400	0.200
2	1.000	0.000						
3	2.000	1.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	1.000
4	3.000	3.000	0.000	1.000	2.000	0.000	0.333	0.667
5	1.000	0.000						
6	4.000	6.000	3.000	1.000	2.000	0.500	0.167	0.333
7	1.000	0.000						
8	0.000	0.000						
9	2.000	1.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	1.000
10	3.000	3.000	1.000	1.000	1.000	0.333	0.333	0.333

Les réseaux égocentrés sont définis à partir des liens entrants.

Après la Taille et les Paires, on prend en examen trois types d'indicateurs de médiation purs et trois indices normalisés.

HBI0 mesure l'intermédiation pure : aucun lien entre chaque paire liée par le broker.

HBI1 mesure la faible intermédiation : un lien dirigé entre les paires *d'alteri* reliées par le médiateur.

HBI2 mesure la non-intermédiation: les *alteri* qui ont un lien avec le broker ont un lien bidirectionnel avec tout autre.

Annexe III. Figure 7 : Indices de médiation (*Honest Bloker Indices*) calculés avec le logiciel UCINET6.

Tableau comparatif des principales mesures de réseau réalisées, avec les logiciels R et UCINET 6, sur les réseaux de coopération et de conseil relatifs à l'équipe *Diversité Groupe* (2011→)

	Réseau de Coopération	Réseau de Conseil
Degré moyen	5.100	4.000
Densité	0.567	0.444
Clôture (transitivité)	0.672	0.529
Réciprocité	0.8888889	0.7777778
Distance moyenne	1.467	1.733
Ecart-type de la distance moyenne	0.562	0.772
<i>Outdegree / Indegree</i> <i>Indegree</i> (popularité, sur un graphe orienté, nombre d'arcs qui arrivent à un sommet). <i>Outdegree</i> (activité, sur un graphe orienté, nombre d'arcs qui partent d'un sommet).	OutDeg Indeg Int 1 5.000 5.000 Int 2 6.000 6.000 Int 3 8.000 9.000 Int 4 4.000 5.000 Int 5 5.000 4.000 Int 6 6.000 7.000 Int 7 5.000 6.000 Int8 4.000 3.000 Int 9 4.000 3.000 Int10 4.000 3.000	OutDeg Indeg 5.000 5.000 5.000 4.000 5.000 6.000 4.000 4.000 3.000 3.000 4.000 7.000 2.000 3.000 4.000 4.000 3.000 1.000 5.000 3.000
Centralités de degré	10 12 17 9 9 13 11 7 7 7	10 9 11 8 6 11 5 8 4 8
Centralité de proximité	0.6923077 0.7500000 0.9000000 0.6000000 0.6923077 0.7500000 0.6428571 0.6428571 0.6000000 0.6428571	0.6428571 0.6923077 0.6428571 0.6000000 0.5625000 0.5000000 0.4285714 0.6428571 0.5000000 0.6923077
Centralité d'intermédiarité	1.6500000 8.2833333 21.0333333 0.2500000 2.9000000 4.7333333 1.8333333 0.9833333 0.0000000 0.3333333	10.950000 10.866667 9.800000 4.466667 8.000000 5.850000 0.000000 11.650000 2.166667 2.250000
Dyades	Mut Asym Null 23 5 17	Mut Asym Null 15 10 20
Triades	003 012 102 021D 021U 021C 111D 111U 030T 030C 201 120D 120U 120C 210 300 3 7 36 0 0 2 12 3 0 0 24 1 0 0 12 20	003 012 102 021D 021U 021C 111D 111U 030T 030C 201 120D 120U 120C 210 300 8 13 30 0 3 8 15 13 0 0 11 4 1 0 7 7

Principales mesures de réseau réalisées, avec les logiciels R et UCINET 6, sur le réseau de coopération entre les 44 promoteurs de la politique *diversité* (2011→)

806

Principales mesures de réseau réalisées, avec les logiciels R et UCINET 6, sur le réseau de conseil entre les 44 promoteurs de la politique diversité (2011→)

Densité : 0.1943856
Réciprocité : 0.8014862
Transitivité : 0.449105
Centralité de degré 37 33 43 11 20 32 16 9 6 33 19 10 6 22 14 6 39 20 5 18 7 7 38 6 23 50 10 9 7 3 4 4 7 14 2 3 22 14 18 22 18 23 8 16
Indegree Popularité [1] 23 21 27 7 8 21 9 5 1 21 18 4 4 16 7 2 16 7 2 4 3 3 11 3 6 20 3 4 4 2 2 2 4 5 1 2 11 11 9 10 7 10 4 7
Activité Outdegree [1] 14 12 16 4 12 11 7 4 5 12 1 6 2 6 7 4 23 13 3 14 4 4 27 3 17 30 7 5 3 1 2 2 3 9 1 1 11 3 9 12 11 13 4 9
triad.census(g) 003 012 102 021D 021U 021C 111D 111U 030T 030C 201 120D 120U 120C 210 300 5443 3154 1336 324 378 359 505 489 204 16 272 115 150 97 175 60
Network Blockmodel (Block membership) Int1 Int2 Int3 Int4 Int5 Int6 Int7 Int8 Int9 Int10 Int11 Int12 Int13 1 2 1 2 2 1 2 2 2 2 2 2 2 Int14 Int15 Int16 Int17 Int18 Int19 Int20 Int21 Int22 Int23 Int24 Int25 Int26 2 2 2 2 2 2 2 2 2 3 2 2 3 Int27 Int28 Int29 Int30 Int31 Int32 Int33 Int34 Int35 Int36 Int37 Int38 Int39 Int40 Int41 Int42 Int43 Int44 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2

Implementing a diversity policy as an organizational change process: strategic challenges and socio-organizational dynamics

The present thesis addresses - cross-cutting the fields of organization sociology, strategic management and human resources - the motivation-stakes, the strategic challenges and the phenomenology inherent to the conduction of a *diversity* policy in the companies, mainly focussing on the French environmental context which - at the edge of years 2005/2006 - experienced large pioneer-organizations embracing a step toward diversity. The investigation relies upon a cross-cutting among the socio-managerial literature, the management of diversity, the empirical data collected through ground-based polls and interviews and a theoretical multi-discipline background.

First of all, the thesis remembers the social and historical context which engendered, supported and fed the development of the diversity *policies* in the United States and underlines the institutional stakes and the social dynamic which governed its *adaptive importation* to the French companies in the years 2005/2006. Later-on, it addresses the pillars (discursive, normative and operation-minded ones) which support a *diversity* policy, and investigates its logic, its multiple organisational challenges, its organisational approaches and deployment strategies, as well.

Then, the thesis addresses the strategic reasons which justify the adoption and the organisation of a *transformative diversity* policy in the companies (strategic, integrated, transverse, partnership-oriented and durable ones), adopting the institutionalized prism of legitimacy. It also investigates the conduction of a *diversity* policy as a suitable process of sponsored organisational change and questions its phenomenology. In this aim, it relies upon a wide theoretical support including the strategic analysis, the theory of social regulation and the socio-dynamics of the innovation, the new-structural sociology, the anthropology of the organizations and the managerial theories of co-operation.

The innovative nature of a *diversity* policy is evaluated vs. several criteria, such as the co-existence of discursive, normative and operation-oriented dimensions, the existence of a socio-organisational dynamics leading to a managerial training-learning process and the inscription of the *diversity-driven change* in a *curling-expansion mode* of progress.

Our investigation focuses on the sociology of *diversity* policy *promoters* (and not on the recipients'). Accordingly, the socio-organisational mechanisms and the phenomenological aspects - which impact the conduction of a *diversity* policy - are at the very heart of our scientific interest, which is not the case for the adoption of the policy by the targeted public and its organisational impacts. This is why specific care is devoted in the thesis to the discursive aspects of a diversity policy (pro-*diversity commitment*, public awareness campaigns, communication, pro-*diversity* training) and the normative ones (organisational rules, organisational programs and procedures related to the "diversity topic"), because they primarily are *promoters'* responsibility and duty.

To achieve this ambitious objective, the thesis adopts a working-approach which cross-cuts the outcomes of a wide and accurate referencing the scientific literature on *diversity* management with the empirical data collected through four exploratory interviews and polls and the author's own sociological and administrative theoretical background. The empirical investigation is supported by set of 25 theoretical proposals. The declination of these theoretical proposals under the form of *questions for research* enables their empirical testing in the framework of a practical application addressing the *diversity* policy of the La Poste group (from the beginnings of 2006 to the end of 2012).

Accordingly, the thesis adopts an open-minded heuristically-based approach (which combines and profits from induction and deduction, a diachronic and a synchronic perspective, as well), uses diverse and diversified sources (four exploratory investigations, a case-study) and relies upon numerous investigations. That way, it aims at lightening, in a many-sided and panoptic way, the very complex processes under investigation.