



**HAL**  
open science

# Comment concevoir et déployer une politique Diversité à l'international ?

Aneta Orlinska

► **To cite this version:**

Aneta Orlinska. Comment concevoir et déployer une politique Diversité à l'international?. Gestion et management. 2015. dumas-01270025

**HAL Id: dumas-01270025**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01270025>**

Submitted on 5 Feb 2016

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

2015

# Comment concevoir et déployer une politique Diversité à l'international ?

GRENOBLE  
l'IAE

## Rapport de stage

Aneta Orlinska  
EDF

Tuteur de l'entreprise : Yann Illiaquer  
Tuteur universitaire : Isabelle Corbett-Etchevers



## Table des matières

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>3</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>6</b>
<b>PARTIE I CONTEXTE ET ENJEUX</b> .....	<b>9</b>
<i>1.1 Rappel d’une problématique sociale et politique de la diversité</i> .....	<i>9</i>
<i>1.2 Définition de la diversité et de l’inclusion – un concept polymorphe et transversal</i> 11	
<i>1.3 Impact de la diversité sur la performance sociétale, organisationnelle et individuelle</i> .....	<i>14</i>
<i>1.4 Nouveaux défis du management de la diversité</i> .....	<i>18</i>
<i>1.5 Des enjeux à la mesure de la dimension du groupe EDF</i> .....	<i>22</i>
<b>PARTIE II LES GRANDES CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DIVERSITE</b> .....	<b>24</b>
<i>2.1 Parties prenantes EDF : attentes en faveur de la politique diversité</i> .....	<i>24</i>
<i>2.2 Etude d’opportunité de faire la politique au sein du groupe EDF</i> .....	<i>25</i>
<i>2.3 Les grandes ambitions</i> .....	<i>29</i>
<i>2.4 Repères pour une analyse du déploiement de la politique</i> .....	<i>30</i>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>35</b>
<b>ANNEXES 1</b> .....	<b>37</b>

## REMERCIEMENTS

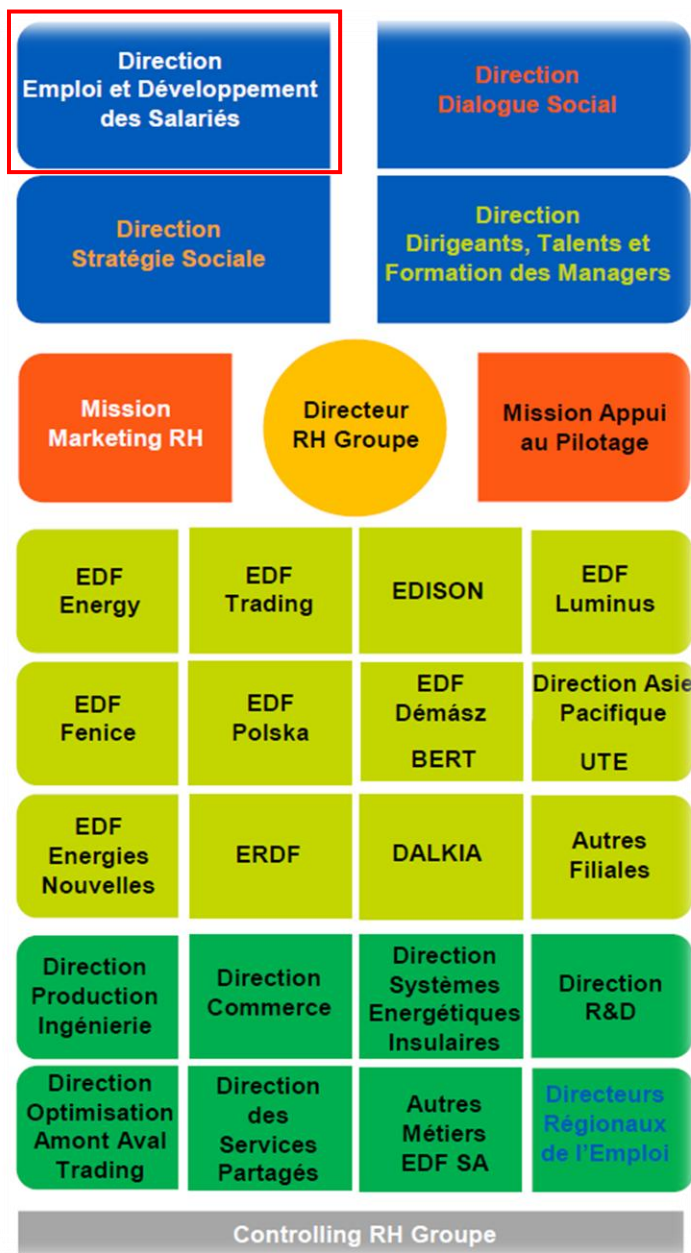
Je tiens à remercier particulièrement à Caroline Carré, Yann Illiaquer, Jean-Baptiste Obeniche, Jean-Claude Reiner et Aurane Duprat pour leurs multiples conseils très précieux et leur accompagnement pendant mon stage. Je souhaiterais exprimer ma gratitude à ces personnes qui m'ont donné l'opportunité de mieux comprendre le fonctionnement d'un groupe multinational. J'aimerais également leur dire à quel point j'ai apprécié leur ouverture d'esprit, ainsi les encouragements constants tout au long de ces 6 mois passés ensemble.

Je remercie également toute l'équipe du pôle Innovation, Diversité et Performance au Travail pour leur accueil chaleureux, l'esprit d'équipe et la confiance qu'ils m'ont accordé dès mon arrivée dans l'entreprise. J'ai beaucoup apprécié leur disponibilité et l'ambiance agréable tout au long de ce stage.

Enfin, j'adresse mes remerciements à Sergiu Hamza, pour son support et la richesse de nos échanges qui ont contribué à l'aboutissement de ce rapport.

## RÉSUMÉ

Tout d'abord, il convient de se pencher sur la présentation du contexte dans lequel se déroule le stage. Le groupe EDF est le premier producteur mondial d'électricité nucléaire et producteur européen d'énergies renouvelables, et le troisième opérateur européen de services énergétiques depuis l'intégration en 2014 des activités en France de Dalkia et d'Areva en juin 2015. Présent sur l'ensemble des métiers de l'énergie, de la production à la commercialisation, du transport à la distribution et de la recherche à l'innovation. Le groupe



se caractérise par la prédominance du nucléaire et des énergies renouvelables hydrauliques, éoliennes et solaires qui représentent ensemble les 3/4 des capacités installées. L'entreprise est présente en Europe, Asie, Amérique du Nord et du Sud, avec d'environ 32 filiales, dont les plus grandes sont : EDF Energy et EDF Trading en Angleterre, EDF Luminus en Belgique, Edison et Fenice en Italie et EDF Polska en Pologne, Demas et Bert en Hongrie, ainsi que la Délégation Chine.

Le stage se déroule à la direction des Ressources Humaines du groupe EDF, dans la direction d'emploi et du développement des salariés, dans le pôle Diversité, Innovation et Performance au Travail qui est en charge, entre autres, de conduire des actions pour promouvoir la diversité et lutte contre les discrimination. En plus, l'équipe est chargée des domaines

suivants : égalité professionnelle, handicap, management des âges, qualité de vie au travail etc...

Les sujets relatifs à l'équilibre vie professionnelle vie privée, innovation dans les nouvelles façons de travailler, accordent une attention particulière à deux dimensions : managériale et individuelle. L'équipe qui travaille dans le pôle Innovation, Diversité, Performance au Travail pointe aussi l'importance de veiller au système de la qualité de vie au travail qui comprend entre autres, perception de la situation dans l'entreprise, conditions de travail (cadre de vie environnement de travail, équipements, moyens), évolution professionnelle (perspectives, reconnaissance) et organisation du travail (équilibres de vie, charge, performance...)

## INTRODUCTION

Aujourd'hui des nombreuses entreprises françaises qui sont attachées aux grands principes républicains, créent une articulation entre le concept fondateur et tradition française.

« Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits sans distinction de race, d'origine ou de religion. La République se veut donc aveugle aux particularismes, aux différences individuelles ». <sup>1</sup>

Or, c'est le principe de la tradition égalitaire française et universaliste qui rejette toutes les formes de discrimination. <sup>2</sup> Force est de constater que ce modèle qui remonte notamment aux principes proclamés à l'époque de la Révolution Française, atténue l'idée qu'ils existent des spécificités à chaque groupe et à partir du moment où elles sont intégrées dans les sociétés, il convient de prendre des mesures favorisant le bien-être de l'individu.

Le rapport de stage de fin d'études est le fruit de réflexion autour des sujets liés à la diversité et de multiples échanges avec les parties prenantes et toutes les personnes qui ont contribué par leurs actions et l'engagement à la promotion de tous les aspects de la diversité au sein du groupe EDF, fort de ses engagements en matière de responsabilité sociale, respect, de l'équité et de prévention des discriminations. Ce travail engagé avec le support de mes collègues, propose d'approfondir la réflexion sur la mise en place d'une politique diversité, en donnant un éclairage particulier sur plusieurs questions qui paraissent essentielles dans le déploiement d'une telle démarche.

Les résultats de cette étude se présentent sous la forme d'une approche méthodologique plutôt exploratoire avec l'articulation du général et du particulier, en associant à la fois des éléments des théories scientifiques et celles fondées sur les pratiques existantes où en phase de réflexion. L'objectif est de mieux appréhender les logiques et les processus de conception et de mise en œuvre d'une politique de Diversité, identifier les facteurs de succès des actions centrées sur la diversité, ainsi que caractériser les futurs enjeux de management de la diversité.

Dans cette optique, la première partie de ce travail est orientée vers la notion de la diversité et d'inclusion dans une logique sociale et économique. Nous allons mettre en

---

<sup>1</sup> S., Leroy, A-S., Méplomt, H., Tagliabue, J-C., Yagoubian, *De la non-discrimination à la promotion de la*

évidence les différents domaines d'action de la gestion de diversité pour ensuite présenter les dispositifs mobilisés dans l'élaboration d'une politique diversité et présenter le débat que cela peut engendrer. Ceci nous permettra de clarifier l'impact de la diversité sur la performance sur plusieurs niveaux d'actions que j'ai eu l'occasion d'étudier dans le cadre de mes missions. Cette partie comprend également les enjeux et ambitions à la mesure de la dimension du groupe EDF, qui ont permis d'identifier les principales orientations de la diversité et inclusion.

Le second chapitre est consacré à la problématique liée à la mise en œuvre d'une politique à l'international. Une attention particulière sera apportée à l'étude d'opportunité de faire une politique, qui constitue l'un des résultats obtenus au cours de ce stage. L'objectif était de proposer les repères pour une analyse du déploiement de la politique. Quel est l'intérêt d'avoir une politique diversité pour le groupe et comment y procéder ? Quels sont les valeurs et les principes, mais aussi les risques y associés ? Telles sont les questions auxquelles j'ai essayé de répondre à travers ce chapitre du rapport.

Cette partie du travail s'inspire notamment au caractère polyvalent des missions, qui comprennent entre autres l'identification et la synthèse de besoins des sociétés EDF à l'égard de la politique Diversité&Inclusion, l'étude d'opportunité de faire la politique basée sur les interviews avec les DRH des filiales et la préparation de ressources nécessaires à un bon déroulement du séminaire de la communauté internationale. D'autres missions qui m'ont été confiées consistaient à apporter un appui au Chargé de mission sur l'animation des réseaux correspondants diversité en France et à l'international, la veille sur les sujets relatifs à la diversité, l'animation de la communauté intranet y compris la participation au lancement de la nouvelle communauté ayant pour le but de promouvoir les métiers techniques par les salariées EDF auprès des écoles et universités.

Néanmoins, la mission principale est fondée sur la réflexion autour d'une mise en place d'une nouvelle politique du groupe EDF qui compte aujourd'hui 4 politiques RH : Talents, Protection sociale et Rémunérations, Mobilité internationale et Santé-sécurité. Toutefois, le choix d'une orientation de mon travail est influencé, d'une part par les prévisions du marché de travail de 2030 illustrant les nouveaux enjeux de RH, de l'autre par l'émergence du management interculturel, un domaine qui recouvre plusieurs problématiques, dont certaines sont inconnues à l'époque actuelle. Malgré le fait que la gestion d'interculturel ne revoit pas forcément aux mêmes problématiques que la diversité, car cette dernière s'attache à combattre les stéréotypes négatifs et effacer la discrimination, l'étude d'un lien



entre diversité et interculturel paraît être intéressant à étudier dans le cadre de la nouvelle politique Diversité.

## **Partie I CONTEXTE ET ENJEUX**

Ces dernières années marquent l'adhésion volontariste de grandes entreprises à la promotion de la diversité et à la lutte contre les discriminations, notions qui tendent à s'imposer dans un univers socio-économique et le débat public. L'émergence du management de la diversité, qui est une invention américaine, intervient dans un contexte où les entreprises revoient des anciennes lois antidiscriminatoires et dimensions juridiques, afin d'approprier un discours managérial.<sup>3</sup> Certes, ce discours est répandu par une littérature d'entreprise très vaste valorisant la rhétorique de l'intérêt économique.

D'un côté, l'objectif de ce chapitre est de délimiter le sujet et tracer les grands traits du contexte actuel de la diversité et rappeler sa problématique, de l'autre, de proposer les définitions de diversité et d'inclusion afin d'appréhender ses enjeux stratégiques, ses avantages et surtout l'intérêt pour une organisation.

### **1.1 Rappel d'une problématique sociale et politique de la diversité**

La diversité, l'un des termes clé du management et a fortiori de la gestion des ressources humaines revêt une importance primordiale dans un univers de plus en plus évolutif, où il est opportun de faire face à des situations incertaines et éphémères. De ce fait, la notion de la diversité est associée aux nouveaux défis politiques, sociaux et économiques. La dimension sociale de la diversité y adjoint le changement perpétuel avec un élément stable, à savoir l'individu. Le concept de gestion de la diversité regroupe les politiques, modalités d'intervention et les outils adoptés aux nouveaux enjeux de l'entreprise.

Il est à noter que le début des années 90, est marqué par une littérature fondée sur l'argumentaire commercial ayant pour le but de défendre une approche transversale de la diversité, en adoptant l'image des clients à celui d'un personnel.<sup>4</sup> A l'horizon de 2030, la

---

<sup>3</sup> Bereni L., *Faire de la Diversité une richesse pour entreprise*, Presse des Sciences Po , 2008, source : cairn

<sup>4</sup> Cornet A., Warland P., *GRH et gestion de la diversité*, Dunod , Paris 2008, p.11

mondialisation va générer un flux migratoire qui aura un rôle déterminant à jouer sur le marché du travail.<sup>5</sup>

Dans une perspective de la redistribution des cartes de l'emploi surtout au niveau international, les sociétés auront besoin de nouvelles compétences très diverses, et ces dernières ne pourront pas être au service de l'entreprise favorisant la population homogène.

Dans un contexte marqué par la mondialisation des échanges, les nombreuses négociations internationales et la construction européenne, l'impact de la diversité sur la politique des Ressources Humaines n'est pas négligeable. En ce sens, l'enjeu est d'ouvrir les organisations à des nouveaux marchés et services et à une nouvelle catégorie de main-d'œuvre, mais cela nécessite d'acquérir une vision polysémique. Une entreprise de demain qui souhaite se développer, est censée de pouvoir s'entourer des profils variés reflétant la société et son environnement, car l'évolution sociologique et démographique oriente l'évolution des futurs marchés. La promotion de la diversité et le développement d'une culture de l'inclusion au sein du Groupe sont des leviers pour relever ce défi.<sup>6</sup>

En ce qui concerne les contours historiques et l'importance d'un cadrage national dans la conception et un développement d'une politique de la diversité au niveau européen, il convient de souligner la nature transnationale des choses. Puisqu'une dynamique de la croissance économique et la mobilité internationale créent une nouvelle juxtaposition culturelle. Ce développement interculturel est un vecteur important de la création des mécanismes européens, comme un exemple de cadre global donné à la gestion de diversité dans les entreprises.

Le déficit d'une organisation de XXIème siècle est de répondre d'une manière créative à ce qu'on appelle « European transcultural landscape », d'autant plus que les nouvelles pratiques du management risquent d'être assujetties aux anciens modèles de la culture. Dans cette perspective, *l'imaginaire* nationale joue un rôle important dans la pensée socialement reconnue.

Une approche transversale de la diversité culturelle nécessite d'une part, une observation constante et empirique de tous les événements en Europe, et de l'autre, la réflexion sur les

---

<sup>5</sup> Rodier A., Empoi Dossier, *Le marché mondial du travail en 2030*, Le Monde Campus, 2011

<sup>6</sup> Bruna, M.G., Chauvet, M. *La Diversité, un levier de performance...*(2010), p. 10

concepts et le discours théorique permettant d'analyser ces observations.<sup>7</sup> D'après Kevin Robins, l'auteur d'un ouvrage intitulé : *The challenge of transcultural diversities, Cultural policy and cultural diversity*:

« We have to move beyond a framework that has been predicated on the existence of individual (national) societies, each of them conceived as bounded and discrete entities, to **consider a new kind of European scape in which borders are less containing and networks and flows figure increasingly in the landscape.** »<sup>8</sup>

En général, le nouveau discours sur la diversité, emprunté de la littérature de la gestion écarte les dimensions juridiques, socio-historiques et morales des politiques de la non-discrimination, afin de le remplacer par une opportunité (business) de cette politique, censée de proposer aux entreprises un avantage compétitif.<sup>9</sup> Certes, la promotion de la diversité, expression qui tend à s'imposer depuis quelques décennies dans le débat public, mais qui révèle des interprétations divergentes.

## 1.2 Définition de la diversité et de l'inclusion – un concept polymorphe et transversal

Le concept de diversité s'impose de plus en plus, à la fois dans la sphère académique et dans un milieu managérial. L'objectif de cette sous-partie du rapport est d'apporter la réponse à la question : Qu'entend-on précisément par diversité et inclusion en entreprise, sachant qu'il s'agit d'un concept polysémique qui ne fait pas l'objet d'une interprétation unanime en France et à travers le monde ?<sup>10</sup> Avant d'illustrer la théorie moderne d'inclusion, il convient de se pencher sur les catégories de la définition de diversité.

---

<sup>7</sup> Robins K., *The challenge of transcultural diversities, Cultural policy and cultural diversity*, p.22

<sup>8</sup> Ibidem,

<sup>9</sup> Bereni L., *Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise*, <http://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2009-3-p-87.html>.

<sup>10</sup> Bruna M.G., Chauvet M., *La Diversité, levier de performance... sous condition de management*, Université Paris Dauphiné, [http://www.fondation.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/docs\\_pdf/publications/diversite/Cahier\\_recherche\\_02\\_Diversite\\_Performance\\_Bruna\\_Chauvet.pdf](http://www.fondation.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/docs_pdf/publications/diversite/Cahier_recherche_02_Diversite_Performance_Bruna_Chauvet.pdf), pp.10.

En effet, *in concreto*, dans un système humain tel qu'est une entreprise, la diversité revêt plusieurs facettes : diversité des produits, des clients, des zones géographiques de productions et de consommation, mais aussi diversité de profils de personnes.

L'auteur d'*Encyclopédie des Diversités*, met en évidence une typologie des diversités influentes : signalétique qui revoit aux catégories tels que : le sexe, l'âge, niveau d'étude, la nationalité, lieu d'habitation.

Ensuite, on distingue, la diversité sociale qui met en œuvre la coexistence des différentes catégories socioprofessionnelles. Le deuxième type qui caractérise la diversité d'expérience, se révèle sous une forme d'ancienneté et la cohabitation générationnelle dans les entreprises. Finalement, l'auteur met en avant la diversité comportementale qui vise à identifier les différents styles comportementaux dont les sources sont très variées, ainsi que les styles de personnalité.

Néanmoins, ces trois types de la diversité ne couvrent pas toutes ses caractéristiques reconnues par les entreprises. Le modèle présenté ci-dessus permet notamment aux organisations de proposer les innovations et opérer des changements. « La diversité est finalement à la fois un système mesurable, mais aussi un état d'esprit. »<sup>11</sup> La théorie de la diversité décrite par les auteurs anglo-saxons porte, en particulier, sur la qualité des relations interpersonnelles.

L'auteur d'un ouvrage « *The Value of Difference* » propose la thèse suivante : « Fundamentally, diversity is about behavior and outcomes. It's about how relationships are enacted. It's about how we perform in everyday situations based on how we think – and how we think about how we think. In other words, **diversity is a process, not a structure** [...] »<sup>12</sup>

Cornet et Delhaye (2005) proposent une vision plus exhaustive des composants de la diversité et distingue 5 catégories : les caractéristiques physiques visibles, fonctionnelles, individuelles liées à l'histoire, de vie de l'individu, sociales et caractéristiques organisationnelles. On observe la conception de la diversité hétérogène selon différents facteurs : le contexte, l'environnement, la culture et valeurs de l'entreprise.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Peretti J-M., *L'Encyclopédie des Diversités*, EMS 2012, p.389

<sup>12</sup> Kandola B., *The value of difference*, Pearn Kandola 2009, p. 3,

<sup>13</sup> Garnier-Moyer H., *Réflexions autour du concept de diversité*, AFMD, 2012

En ce qui concerne les catégories spécifiques adoptées par les organisations, il faut mentionner les piliers principaux de la diversité, à savoir : le genre, l'âge, le handicap, le fait religieux, les orientations sexuelles, ainsi que les origines. Cependant, ces catégories se développent dans un « contexte de choix » qui donne lieu à la sélection faite par les entreprises.<sup>14</sup>

« L'émergence des axes, où des priorités d'intervention en matière de diversité est bien souvent dans l'entreprise le résultat d'un travail « participatif » qui associe un groupe de collaborateurs au sein d'un « comité diversité » que les entreprises enquêtées sont nombreuses à avoir créé. »<sup>15</sup>

Une définition de la diversité proposée par EDF renvoie « au caractère unique de chaque individu et ses caractéristiques propres. Cela peut inclure des caractéristiques non visibles telles que la nationalité, le niveau d'éducation, la religion, l'orientation sexuelle, l'expérience de vie ou certaines formes de handicap, ainsi que des différences plus visibles telles que le sexe, l'origine, d'autres formes de handicap ou l'âge. »<sup>16</sup>

La diversité est associée inévitablement à la notion de la discrimination, qui dans la loi française est « toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession » (cf. convention n°111 de l'OIT). Les critères de discrimination sont définis à minima au niveau international et européen. Ils sont précisés par chaque pays dans leur législation nationale. Ces catégories sont appréhendées différemment selon les réglementations (quotas, discrimination positive, politiques volontaristes etc.) et les catégories statistiques disponibles et autorisées (origine ethnique par exemple). »<sup>17</sup>

L'inclusion est une démarche proactive visant à s'enrichir par les différences avec un environnement et un collectif de travail respectueux de celles-ci. Promouvoir l'inclusion, c'est

---

<sup>14</sup> Doytcheva M., *Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises*, Presse de sciences Po, <http://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2009-3-p-107.html>, 2009

<sup>15</sup> Ibidem,

<sup>16</sup> Source : Diversité et Inclusion : les orientations du groupe EDF,

<sup>17</sup> Ibidem,

offrir la possibilité à chacun de développer son potentiel individuel au service du projet collectif de l'entreprise.<sup>18</sup>

Il existe un modèle d'inclusions basé sur quatre thèmes clé, à savoir : inclusion qui implique tous les individus ; inclusion vue par le prisme de la culture, d'environnement et des processus opérés au sein d'une organisation et enfin, inclusion mesurée par le « feeling » dont les résultats se présentent en forme de « inclusion index ».<sup>19</sup>

A l'évidence, cela signifie que la diversité ne peut pas exister sans inclusion, car ces deux composantes sont essentielles pour créer l'avantage. Néanmoins, vu que la diversité augmente, l'inclusion devient un grand défi pour l'entreprise au XXIème siècle. « The organisation's way of looking at the world - and itself - is partly formed by decisions taken in different times, and according to different values ».<sup>20</sup> L'image d'une organisation reflète les décisions prises dans le temps, en fonction des valeurs qui évoluent. De même, l'inclusion est élément instable qui évolue et c'est dans l'intérêt des entreprises de s'adapter au changement.

### **1.3 Impact de la diversité sur la performance sociétale, organisationnelle et individuelle**

Vu que la diversité ne fait pas l'objet d'une définition unanime, il est important de poser la question : qu'est-ce qu'on entend par diversité en entreprise et quel est son impact sur la performance d'une manière générale ?

Certes, les caractéristiques, ainsi que les politiques associées dépendent du secteur de l'entreprise, de son contexte, ses valeurs et de la culture d'organisation etc. Dans ce scénario, il est intéressant d'identifier le lien entre performance et diversité, avec un focus sur plusieurs dimensions managériales, du niveau social à la dimension individuelle. En ce qui concerne un niveau sociétal, la performance d'une diversification des collaborateurs en entreprises s'avère essentielle pour mieux comprendre la valeur d'évolution de temps et de changement.

---

<sup>18</sup> Ibidem,

<sup>19</sup> Kandola B., *The value of difference*, Pearn Kandola 2009, p. 12-13,

<sup>20</sup> Ibidem, p.107

« Diversity for the sake of diversity is not an accomplishment or a step forward. It's what you bring to the table. »<sup>21</sup>

Concernant un niveau organisationnel, il s'agit d'investiguer la problématique résultant de la culture. « Il s'agit d'envisager le rôle essentiel d'une culture organisationnelle suffisamment cohésive pour permettre l'unité du collectif du travail, par delà la reconnaissance des singularités légitimes de chaque collaborateur ». <sup>22</sup>

Bien évidemment, il s'agit de s'intéresser principalement au niveau individuel afin de développer des pratiques innovantes de leadership et offrir la possibilité à chacun de développer son potentiel au service du projet individuel.<sup>23</sup>

Les autres dimensions organisationnelles qui sont strictement associées à l'image de la marque, correspondent à la façon dont celle-ci est perçue par les investisseurs, fournisseurs, clients et l'ensemble des salariés. Cette perception se produit sur des critères objectifs et subjectifs, d'où l'intérêt d'avoir plus de diversités dans l'entreprise.

L'impact de la diversité sur l'aspect « business » de la performance fait l'objet de multiples études, tels que : *Catalyst Research report on Diversity, DiversityInc. Study by SHRM, Academy of Management Journal*, dont les constats réalisés s'appuient sur les cas pratiques des entreprises américaines et anglaises.

Avec l'accroissement du nombre des activités et la complexité croissante des marchés, il s'avère qu'il est important de retenir et valoriser la variété des expériences et cultures dans une société.

Selon Aparna Sharma, Directrice de RH à Lafarge division Inde, la diversité peut accroître la valeur pour les actionnaires par le biais de la croissance de ses revenus et de ses bénéfices et le retour sur investissement. <sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Source : <http://www.embracediversity.ca/icebox/CulturalDiversityYearbook.pdf>

<sup>22</sup> Bruna, M.G., Chauvet, M. *La Diversité, un levier de performance*, pp.5,

<sup>23</sup> Ibidem,

<sup>24</sup> Source : <http://www.peoplematters.in/article/2010/03/02/diversity/managing-diversity-in-workplace/289>, *Managing Diversity in a workplace*,



Dans ce scénario, il est important d'augmenter les diversités pour des raisons suivantes : intégration globale et interdépendance, compréhension des clients et fournisseurs, émergence des nouvelles idées dans une meilleure perspective, impact positif de la présence des femmes sur le mode de travail, implémentation de bonnes pratiques, progrès inclusif des employés et enfin, innovation dans la recherche de nouvelles solutions.

L'auteur d'un article « *Managing Diversity in a workplace* » a constaté que l'une de raisons pour lesquelles les Etats-Unis excellent dans l'innovation est parce que ses universités ont tendance à attirer les étudiants les plus brillants du monde entier.<sup>25</sup>

L'une des préoccupations des entreprises aujourd'hui est le manque de la diversité dans les industries techniques. Barak Obama insiste sur l'importance des actions favorisant la diversification d'une main d'œuvre et la mise à disposition des ressources pour financer les projets professionnels des groupes sous-représentés. D'après les statistiques, seulement 3% des entreprises joint-ventures aux Etats-Unis sont dirigées par une femme et 1% dont le PDG est noir. L'idée de l'action appelée « Demo day » était de chercher les entrepreneurs souhaitant témoigner de leurs expériences pour montrer que l'innovation peut être le fruit d'un engagement des Américains quelque soit leur nationalité, leur genre, où leur âge.<sup>26</sup>

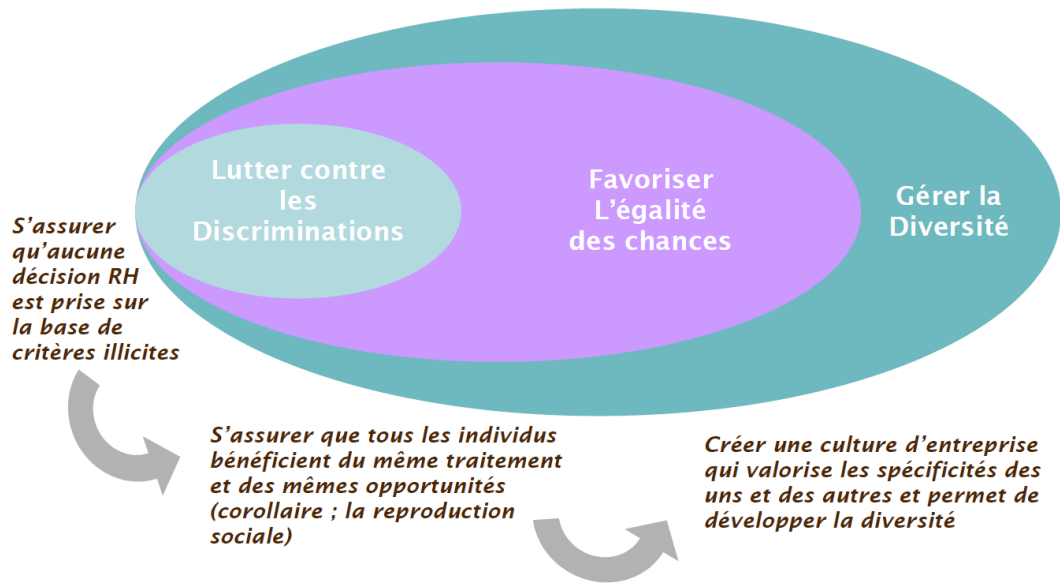
Le concept de diversité est désormais assimilé dans les entreprises, car il répond non seulement aux enjeux « business », mais aussi contribue à la meilleure compréhension de

---

<sup>25</sup> Ibidem,

<sup>26</sup> Source : <http://blogs.wsj.com/digits/2015/08/04/at-white-house-demo-day-president-urges-more-diversity-in-tech/>

l'égalité des chances. Le schéma suivant présente l'une des possibilités d'aborder ce sujet.<sup>27</sup>



Lutter contre les discriminations, favoriser l'égalité des chances, gérer la diversité, ce sont les ambitions souvent mentionnées par des grands groupes en France. L'importance est de pouvoir s'assurer que tous les individus ont accès aux mêmes opportunités de carrière, par le biais d'une analyse du pipeline. Le développement de la diversité au sein d'une organisation est renforcé par la création d'une culture d'entreprise qui valorise les différences.

28

D'un autre côté, il s'avère que la place de la Diversité et Inclusion est de plus en plus importante dans le secteur énergétique, notamment de l'énergie solaire. Il semble a priori, que l'impact de la Diversité et Inclusion est avantageux pour la sphère meso et macro de l'économie du pays. On constate que la diversité est un impératif pour le secteur des énergies renouvelables qui se développe sur les deux périmètres : global et local.<sup>29</sup>

Selon *Solar Foundation*, 77 % des employeurs en industrie solaire trouvent difficile d'attirer et retenir les meilleurs talents. Cette industrie comprendra probablement de 36000 d'emplois en novembre 2015 en Grande Bretagne, d'où la nécessité d'attirer les meilleures

<sup>27</sup> S., Leroy, A-S., Méplomt, H., Tagliabue, J-C., Yagoubian, *De la non-discrimination à la promotion de la diversité, quels enjeux, quels outils ?*, Université Paris IX Dauphine

<sup>28</sup> Ibidem,

<sup>29</sup> A., Chatlia, E., Mackie, *Diversity and Inclusion in Solar: What's Good for Business Is Good for the Nation*, 2015

compétences. En revanche, selon les chiffres, parmi 67% de jeunes diplômés, seulement 21,5% choisissent les métiers de l'énergie solaire. <sup>30</sup>

Dans cet état des choses, l'association des Industries solaires contribue également à la promotion de ce qu'on appelle « solar diversity » et pour cette raison, elle organise un forum international des emplois de l'énergie solaire. Le but est de cultiver le vivier des talents et de réfléchir sur l'intégration de la Diversité et Inclusion dans la stratégie d'une transition énergétique en Grande Bretagne. <sup>31</sup> Il est intéressant de se pencher sur cette thématique, dans le cadre d'une transition énergétique d'EDF.

#### 1.4 Nouveaux défis du management de la diversité

La conduite d'une stratégie du management de la diversité mise très souvent sur les haut potentiels dans le vivier des cadres dirigeants, mais afin d'être pleinement durable, elle doit être vécue par chacun de nous, dans le cadre d'actions de *business case*. Les chercheurs et spécialistes en sciences sociales ont prouvé le lien positif entre la diversité et la productivité.

Aux Etats-Unis les scientifiques ont constaté que lorsque les personnes travaillent directement avec quelqu'un qui a au moins un critère qui rentre dans la perspective de la diversité, elles ont une tendance à travailler avec ardeur et plus de la rigueur. <sup>32</sup>

Par ailleurs, des actions menées pour encourager les entreprises à reconnaître et valoriser la diversité d'une manière pérenne, adoptent le modèle de leadership et des compétences durables, indispensables dans la réussite.

Anka Wittenberg, Vice Président et Directrice de la Diversité et Inclusion à SAP propose quatre facteurs clé du succès. La première étape « Learn to think like an interpreneur » consiste à reconnaître les perturbations internes comme une source

---

<sup>30</sup> Ibidem,

<sup>31</sup> Ibidem,

<sup>32</sup> Source: <http://www.entrepreneur.com/article/241553>, Wittenberg A., *4 Ways to Embrace Diversity for Workplace Success*,

d'innovation. Cette approche apporte une réponse à la question suivante : Comment faire progresser l'industrie à travers la façon dont le groupe de projet aborde les défis ?<sup>33</sup>

Un groupe des ingénieurs software utilisent la technique de « design thinking » qui consiste à désigner une équipe diversifiée sa caractérisant par une large gamme des expériences et points de vue afin d'augmenter le niveau d'acceptation des erreurs et l'ouverture d'esprit à ce sujet. Cela permet la réussite dans la résolution des difficultés le plus complexes d'une manière extrêmement efficace.<sup>34</sup>

Un autre élément clé présenté dans sa théorie consiste à découvrir et mettre en place un nouveau réseau, comme un espace de collaboration international. De même, grâce à la mise en relation avec des professionnels et particuliers, ainsi que la participation aux conversations sur les forums des réseaux sociaux comme Twitter, LinkedIn, l'individu se met en position de progrès et de développement personnel. S'agissant d'un niveau organisationnel, il ressort que de nombreuses organisations parrainent des réseaux d'employés très puissants, car l'accent est mis sur la reconnaissance et la valorisation des différences.<sup>35</sup>

De nouveaux phénomènes politiques, économiques et sociaux ont apporté la preuve de la durabilité de la diversité dans les années à venir. Il est possible de constater que la diversité sera un impératif sur le futur marché de travail et non pas une option, comme c'est le cas aujourd'hui pour une majorité des entreprises.

Dans la culture occidentale, l'attention particulière est apportée à tout ce qui ne marche pas ou qui est divers. Dans cette optique, relever un défi de respecter et valoriser les différences et les individus semble être un levier important de tout changement.

Nous lisons: *“The more opinions, the more variety, and the more diversity we bring to the table the more we can unchain our creativity, which is hidden in every one of us”*. Le focus est mis sur les forces que chacun peut apporter. Par exemple, les personnes atteintes des troubles autistiques s'avèrent très efficaces au travail et en plus, elles sont connues pour

---

<sup>33</sup> Ibidem,

<sup>34</sup> Ibidem,

<sup>35</sup> Ibidem,

l'excellent dans les tâches répétitives, ce qui constitue une compétence particulièrement précieuse dans un environnement numérique de travail. <sup>36</sup>

Finalement, la problématique rencontrée est liée à la réduction d'un taux des actes discriminatoires par la mise à disposition de l'ensemble des outils qui permettent la détection, et suppression des discriminations. Cela ne peut se produire sans la prise de conscience du risque et la sensibilisation de l'ensemble de l'effectif. Les entreprises en plein essor orientées vers des nouveaux marchés créent des synergies dans un univers interconnecté, en considérant qu'il existe une corrélation positive entre l'harmonisation des façons de travailler et le taux d'innovation. <sup>37</sup>

Pour l'élaboration de ces lignes directrices communes concernant les défis du management de la diversité et plus précisément la question de recrutement, d'engagement et de rétention d'une population qui n'est pas homogène, on pourra d'abord s'inspirer sur des travaux de Simma Lieberman, l'auteur d'un ouvrage intitulé « 110 Ways to champion Diversity and build Inclusion. » <sup>38</sup>

En ce qui concerne le premier point, à savoir la question de recrutement dans une entreprise se caractérisant par une culture d'inclusion, il est fortement conseillé de procéder une étape par étape et créer en premier lieu le vivier des candidats très divers. Une erreur très souvent commise par les managers RH consiste à se rendre toujours dans les mêmes endroits, en utilisant les mêmes méthodes de sélection, ce qui implique une tendance à recruter les mêmes types des candidats.

Dans ce contexte, Simma Liberman introduit une idée qui est celle d'être plus créatif dans l'ensemble des actions mises en œuvre dans le processus de recrutement, afin de rester compétitif sur le marché.

---

<sup>36</sup> Ibidem,

<sup>37</sup> Ibidem,

<sup>38</sup> Source : <http://www.multiculturaladvantage.com/recruit/staffing/Moving-Beyond-the-Numbers-How-to-Recruit-Retain-Diverse-Workforce.asp>, Lieberman S., *Moving Beyond the Numbers: How to Recruit, and Retain a Diverse Workforce*

« *You have to go where the candidates are and have a long enough lead-time to get a good selection of candidates.* » Les solutions proposées sont formulées de la manière suivante :<sup>39</sup>

- Rechercher des établissements scolaires et d'enseignement supérieur reconnus pour sa diversité, c'est-à-dire le nombre des personnes en situation handicap, nationalité, culture et autres,
- « Commencer le recrutement aux collèges et lycées », former les jeunes et attirer leur attention vers les carrières dans le nucléaire, où autre métier technique, dont on aura besoin.
- Développer les relations avec les communautés, organiser et diffuser des informations sur les opportunités de carrière dans l'entreprise et signer les partenariats.
- Définir l'inclusion comme l'ambition de groupe, promouvoir l'inclusion via plusieurs canaux de communication : site internet, intranet, réseaux sociaux. Pour autant les supports de recrutement : plaquette, site web, descriptions des offres doivent contenir une phrase communiquant la bienveillance des diversités au sein d'une organisation.
- Etendre le nom du service par l'ajout de la notion : « Diversified maintenance services »,
- Mettre en place le processus d'accompagnement et d'intégration inclusifs des nouveaux entrants
- Focus sur la formation d'une communication interculturelle pour faciliter le travail ensemble<sup>40</sup>

Pour autant, il est possible d'énumérer plusieurs recommandations pour les entreprises afin qu'elles réussissent les processus de recrutement des profils divers et la création d'un environnement inclusif.

Néanmoins, la réflexion sur les préconisations et éventuelles propositions fait partie du troisième chapitre du rapport. Avant de passer à l'étude de grandes caractéristiques de la politique Diversité, il est nécessaire de se pencher sur les enjeux de la mise en place de cette initiative dans le cas du groupe EDF.

---

<sup>39</sup> Ibidem,

<sup>40</sup> Ibidem,

## 1.5 Des enjeux à la mesure de la dimension du groupe EDF

Le groupe a pour ambition d'être en 2020 le premier électricien au monde, un acteur majeur dans le domaine des énergies renouvelables et une référence mondiale du nucléaire. Pour réussir ce projet stratégique, la vision RH 2020 propose de renouveler l'ambition sociale du Groupe pour devenir, au niveau international et dans chaque pays où il est implanté, un employeur référent en termes de responsabilité et de performance sociales.<sup>41</sup>

L'internationalisation croissante, la diversification de la clientèle, le fait que 40% des salariés du Groupe seront à recruter d'ici 2020 et que dans le même temps 35% des salariés actuels EDF auront pris leur retraite, font dès aujourd'hui un enjeu essentiel de la capacité à attirer, fidéliser, valoriser et brasser les talents et les cultures.<sup>42</sup>

La promotion de la diversité et le développement d'une culture de l'inclusion au sein du Groupe sont l'un des leviers pour relever ce défi. Des orientations communes à l'ensemble des sociétés du groupe, avec une approche volontariste et ambitieuse, sont nécessaires pour agir de façon coordonnée et cohérente. Ces orientations viennent soutenir la réalisation de Vision RH 2020 et concrétiser la promesse employeur.<sup>43</sup>

Fort de ses engagements en matière de responsabilité sociale, le Groupe a un devoir d'exemplarité en matière de respect de l'équité et de prévention des discriminations. L'enjeu se pose à la fois en termes d'éthique, d'intégrité et de reconnaissance externe. Sa mission de service public incite également l'entreprise à promouvoir l'égalité des chances et la diversité en lien avec les territoires d'implantation au sein desquels elle opère. Il en va de sa crédibilité. L'enjeu est également de démontrer aux parties prenantes, en particulier aux agences de notation extra financières, la maturité sur le sujet et la maîtrise de son pilotage, internationalement et localement.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> *Diversité et Inclusion : les orientations du groupe EDF,*

<sup>42</sup> *Ibidem,*

<sup>43</sup> *Ibidem,*

<sup>44</sup> *Ibidem,*

Mais il ne s'agit pas seulement de cela. La diversité n'est pas un choix. C'est à la fois un état de fait et un pari sur l'avenir :

- **Un enjeu de recrutement et d'attractivité** : les besoins de recrutement et de renouvellement des équipes vont de pair avec une diversification importante du marché du travail. Il s'agit de se positionner comme un employeur exemplaire et ouvert pour attirer et fidéliser les talents et compétences dont le groupe a besoin.
- **Un enjeu managérial** : cette nouvelle approche interroge les modes de management, les parcours de carrière et les facteurs de reconnaissance traditionnels. Il est essentiel de prendre davantage en compte cette diversité pour mieux le manager et faire fonctionner les collectifs de travail de manière efficace et respectueuse des individus.
- **Un enjeu de performance** : il s'agit de favoriser l'innovation, la créativité, l'adaptabilité et le changement en tirant partie de la confrontation des différences et des points de vue, à l'heure où le groupe s'engage de plus en plus sur le marché mondial et recherche de nouvelles solutions énergétiques.<sup>45</sup>

Pour élaborer les grandes orientations en termes de diversité et inclusion définies pour le groupe, nous avons regroupé les différents enjeux et arguments avancés pour comprendre et justifier la mise en place de la politique. Nous avons identifié d'une part, des préoccupations économiques et business, de l'autre, des préoccupations sociales. Ceci nous permettra de clarifier les grandes caractéristiques de la politique, avec une attention particulière apportée aux opportunités et préconisations pour élaborer une politique pour le groupe EDF.

---

<sup>45</sup> Ibidem,



## **Partie II LES GRANDES CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DIVERSITE**

L'objectif de ce chapitre est en premier lieu de définir les opportunités de faire la politique, perspectives, principes du déploiement et repères pour l'action. Nous allons essayer de répondre à la question suivante : la politique, constitue-t-elle un enjeu stratégique à part entière où est-elle sous-jacente aux principaux enjeux stratégiques « classiques » (économiques, de gestion des risques, éthiques) ? Quels sont les enjeux à mettre en évidence pour les filiales et quelle place peut occuper durablement la diversité ? Pour cela, nous pouvons commencer par dresser un état de lieu qui résume les différents enjeux pour les parties prenantes EDF pouvant jouer un rôle dans la gestion de diversité.

### **2.1 Parties prenantes EDF : attentes en faveur de la politique diversité**

Mener une politique diversité implique, entre autres, l'identification de différentes parties prenantes, chacune ayant ses propres attentes et projets, ses propres logiques et clés de lecture. Leur dynamique et intégration dans une organisation reflète leur engagement dans tous les aspects de la politique tels que la formation, sensibilisation, promotion, communication et partage de bonnes pratiques.

L'auteur d'un ouvrage : « *Strategic Management, A Stakeholder Approach* » apporte une définition suivante : « tout groupe où individu qui peut affecter ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation » peut être considéré comme partie prenante. La relation entre les parties prenantes est bidirectionnelle. Autrement dit, elle peut influencer et être influencée.<sup>46</sup>

En ce qui concerne les parties prenantes internes d'EDF impliquées dans la démarche diversité d'une manière directe ou indirecte, il convient d'énumérer les plus importants : les salariés, les organisations syndicales, les professionnels de ressources humaines, les chefs d'équipe, les groupes cibles. Le Comité de direction d'EDF se réunit régulièrement d'une manière quadrimestrielle dans le but de prendre des décisions stratégiques, partager les

---

<sup>46</sup> Peretti J-M., *L'Encyclopédie des Diversités*, EMS 2012, pp.99

d'informations et de bonnes pratiques, mais aussi de la réflexion sur les futures orientations du groupe.

Les organisations syndicales ne sont pas impliqués directement dans la réflexion sur la politique, mais dans la promotion de la diversité, et il est important d'entretenir un dialogue social ouvert et les informer sur le plan d'action.

De multiples initiatives sont prises pour encourager les employés dans la compréhension et la promotion de la diversité via les formations, discussions sur intranet, articles dans le journal de l'entreprise, journées spécifiques comme Diversity Day, guides, campagnes d'affichages etc.

Les parties prenantes externes sont représentées notamment par les clients, les fournisseurs et les candidats. Impliquer l'ensemble des parties prenantes à la fois internes et externes, y compris les prestataires et fournisseurs est une initiative qui sera peut-être la plus déterminante pour marquer la progression en matière de diversité et d'inclusion. Il s'agit d'associer les entreprises avec lesquelles travaille EDF, notamment celles qui interviennent sur les mêmes sites.<sup>47</sup> Cet enjeu d'impliquer les parties prenantes dans ces démarches a un caractère bipolaire, car d'un côté il relève la question d'identifier les acteurs qui peuvent influencer le management de la diversité et être influencées par ces pratiques. De l'autre, il convient de développer plusieurs méthodes pour garantir l'engagement dans la démarche diversité, or l'élaboration de la politique D&I.

## **2.2 Etude d'opportunité de faire la politique au sein du groupe EDF**

L'analyse de l'opportunité de la mise en place de la politique Diversité et Inclusion à EDF débouche sur des éléments d'une approche méthodologique. Approfondir la question suivante : « Pourquoi avoir la politique diversité du groupe ? » pourrait permettre aux entreprises de mieux se situer sur ce chemin complexe. Mieux repérer et hiérarchiser les orientations et les situations représente un préalable à l'élaboration de la politique avec succès.

---

<sup>47</sup> *Diversité et Inclusion : les orientations du groupe EDF*

Afin de comprendre l'influence des environnements nationaux (culture, cadres légaux, contexte politique) sur le déploiement de l'initiative au niveau « corporate » il est conseillé également d'enquêter les filiales et d'identifier la place de la diversité au sein des organisations, branches professionnelles, unités et sites industriels, pour ensuite reconnaître les pratiques managériales transférables.

La première étape consistait à interviewer les Directeurs RH et managers de la Diversité sur le développement de la politique D&I du groupe EDF, avec une attention apportée aux points tels que : Diversité et Inclusion dans leur périmètre de responsabilité, leurs attentes par rapport à la politique, gouvernance et des éléments de mesure comme KPI. Cela a permis de favoriser la prise de conscience de la particularité des situations et des enjeux auxquelles font face les sociétés. C'était aussi l'une des missions inscrites dans le programme de mon stage.

Dans un deuxième temps, il s'agissait d'organiser le séminaire de la communauté Diversité et Inclusion, avec une partie consacrée à la présentation de feedback des entretiens avec les filiales et le brainstorming sur les composants de la politique.

Une telle analyse suppose démontrer les éléments clés qui doivent être prises en considération dans le cadre d'une réflexion sur la politique.

- **Crédibilité et l'image de la marque** dans le sens où il est difficile d'affirmer la non-discrimination dans l'ensemble des processus, notamment dans le recrutement au sein du groupe.
  
- **La compréhension des parties prenantes** : clients, fournisseurs. L'enjeu est également de démontrer aux parties prenantes, en particulier aux agences de notation extra financières, la maturité sur le sujet et la maîtrise de son pilotage, internationalement et localement. Il s'agit entre autre d'améliorer l'ancrage de l'entreprise dans son environnement extérieur.  
*« Une telle politique doit donner un sens et une cohérence à une responsabilité globale vis-à-vis des contextes sociétaux dans lesquels les entreprises se développent. »<sup>48</sup>*

---

<sup>48</sup> Barth I., Mahieu C., *Concevoir et déployer des actions en diversité, Etude des conditions d'une politique de la diversité*, AFMD

- **La variété des compétences** joue désormais un rôle primordial dans l'innovation suite à l'émergence de nouveaux marchés et nouvelles activités, à l'élaboration de la stratégie internationale avec implémentation locale, ce qui nécessite une approche transversale du traitement des compétences. Cela signifie concrètement que l'enjeu est d'intégrer les individus avec leurs différences et leurs spécificités, en sachant qu'il s'agit non seulement d'avoir un nouveau regard sur les produits et les services, mais de ne pas priver l'entreprise de compétences clé indispensables pour rester un acteur de l'innovation.

*« Une politique unifiée et volontariste doit leur permettre de renforcer une stratégie basée sur l'innovation et la créativité. Cette politique doit aussi leur permettre d'incarner la dimension internationale et multiculturelle de leur développement. »<sup>49</sup>*

Dans ce contexte, il est intéressant de rappeler les atouts de la diversité pour l'entreprise.  
50

Il est indispensable d'identifier les risques et examiner leur impact sur l'ensemble des parties prenantes du groupe. Anticiper ces aléas suppose de réduire la gravité des conséquences qu'ils peuvent engendrer et de choisir les ambitions, priorités d'actions et les principaux caractéristiques de la politique diversité. Selon le schéma suivant, la gestion de diversité consiste, entre autres, en prévention des risques liés à la discrimination, à l'image sur le plan de la réputation et à la non-conformité avec les obligations légales. Néanmoins, en passant de l'identification des risques à l'étude des opportunités, on s'aperçoit du fait que gérer la diversité, c'est aussi accroître la capacité d'innovation, augmenter la performance etc.

---

<sup>49</sup> Ibidem,

<sup>50</sup> S., Leroy, A-S., Méplomt, H., Tagliabue, J-C., Yagoubian, *De la non-discrimination à la promotion de la diversité, quels enjeux, quels outils ?*, Université Paris IX Dauphine



Afin de minimiser les risques décrits ci-dessus, il est conseillé de repérer les besoins de différentes filiales EDF par rapport à la politique. Selon cette théorie, la politique devrait :

- **Donner** les orientations stratégiques et valeurs communes
- **Mettre en œuvre** les réussites et augmenter la performance
- **Prendre en considération** les différences culturelles
- **Encourager** les filiales dans le plan d'action déployé localement
- **S'appuyer sur** les exemples existants : RSE, Cap2030, Charte éthique

C'est dans ce contexte d'interrogation que les représentants des filiales ont mis l'accent sur les besoins communs en termes de la communication et de l'accompagnement de leurs organisations. Cette théorie met la lumière sur : langage et outils communs, marque employeur du groupe, responsabilité sociale, respect de l'individu dans tous les pays, support des filiales de taille moyenne et l'exemplarité de la part de top management.

Il n'en demeure pas moins que la question se pose de franchir une étape dans l'identification des enjeux, à ce qu'elle oriente vraiment les grandes ambitions du groupe EDF.

### 2.3 Les grandes ambitions

Les entretiens menés avec les Directeurs RH nous permettent de dessiner les ambitions principales d'une nouvelle politique, qui trouvera à s'affirmer en développant par la suite une approche thématique avec un focus sur les priorités des filiales.

Comme le montre le cas d'EDF, construire une politique, ce n'est pas se limiter aux normes concernant certaines réglementations, mais bien prendre l'initiative. La définition des ambitions unifiées et volontaristes doit permettre renforcer une stratégie du groupe fondée sur le respect, responsabilité et exemplarité.

La première ambition se traduit par la non-discrimination dans l'ensemble de processus à partir de recrutement jusqu'à l'intégration des salariés à travers le groupe qui s'engage à *« prévenir et traiter dans la vie au travail toute situation d'injustice ou de discrimination, ainsi que toute situation de contrainte, de violence ou de harcèlement. »*<sup>51</sup>

Cela renvoie à l'affirmation que tous les processus RH sont privés de toutes formes de la discrimination. Pourtant dans un contexte où les critères de discrimination ne sont pas les mêmes dans les pays concernés, il est envisageable d'établir un système de pilotage sur le périmètre international.

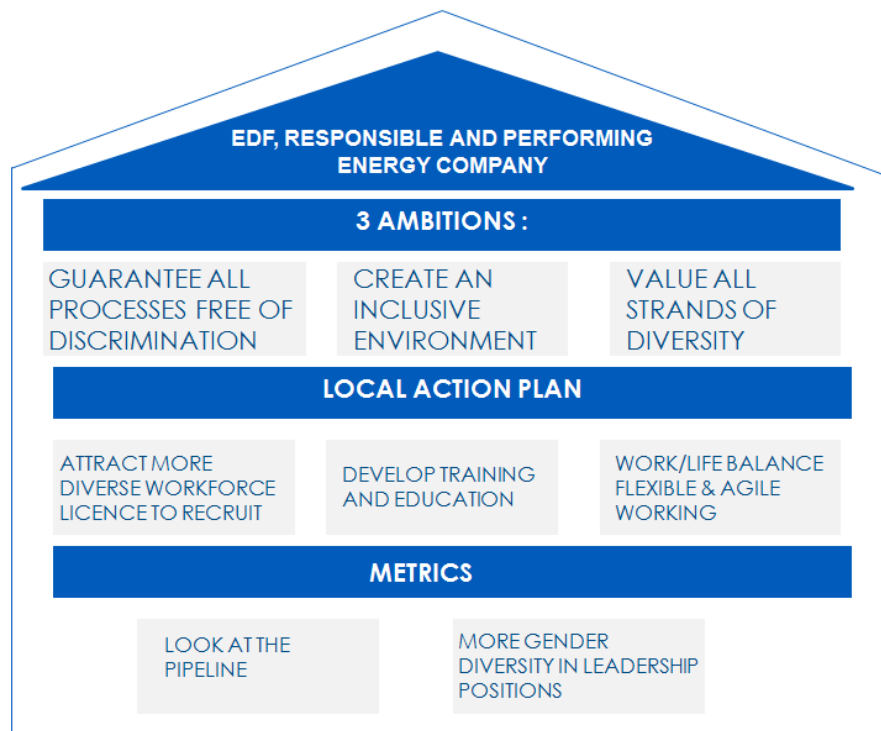
La deuxième ambition peut s'illustrer dans une perspective de « mieux vivre » en entreprise. Autrement dit, il s'agit de ressentir des salariés qui peut être mesuré grâce à un outil appelé « inclusion index ». Cette démarche de l'inclusion postule que chaque individu fait partie du collectif respectueux de son caractère unique. Créer un environnement où tous les employés sont traités avec respect et dignité et où les différences individuelles sont valorisées constitue un défi incontournable pour le groupe.

Dans la même logique, pour que chaque individu se sente pleinement investi et accepté, quelque soit le genre, les origines, la religion, l'âge, l'orientation sexuelle, l'état de santé, le groupe doit valoriser tous les domaines de la diversité, qui varient d'un pays à l'autre.

---

<sup>51</sup> Charte éthique groupe EDF, p.7,

Puisque ce sont les compétences qui font la différence, l'objectif consiste à attirer les meilleurs talents et les garder en entreprise. Le schéma suivant met la lumière sur un cadre cohérent de la politique.



Enfin, les indicateurs de performance (KPI), c'est-à-dire, un ensemble de mesures quantitatives ou qualitatives, soumis à examen au regard d'objectifs stratégiques qui permettent de déterminer des axes d'amélioration. A EDF, deux préconisations ont été identifiées pour chaque filiale, à savoir, regarder leurs activités et leurs priorités, pour ensuite détecter les points critiques qui nécessitent un progrès. Le deuxième point clé retenu pendant la réunion de la communauté internationale met l'accent sur le nombre des femmes dans le groupe, soit dans les métiers techniques, soit dans le top management.

Certes, la politique donne des orientations stratégiques sur lesquelles peuvent s'appuyer les filiales dans leurs démarches locales. Il paraît intéressant de savoir quels sont les indices pour le déploiement à l'international et le suivi du développement des actions.

## 2.4 Repères pour une analyse du déploiement de la politique

La description suivante nous permet d'esquisser des indices pour le déploiement d'une politique au sein des sociétés. Les deux premières phases se réfèrent à l'étape du déploiement,

tandis que la dernière correspond au développement et à l'analyse des écarts. Il est possible de repérer :

### **Phase 1 Déploiement : Ambitions et objectifs**

- Les points d'ancrage possibles
- Les desseins stratégiques et le cap à atteindre
- Mentionner logique business et les points de convergence avec la politique
- Etablir les objectifs sur un périmètre local

### **Phase 2 Déploiement : Système de pilotage de la politique**

- Il s'agit des moyens qui permettent de mesurer le progrès grâce aux indicateurs de performance
- Alignement avec la stratégie
- Le système d'information de gestion accepté par les filiales
- Communication avec les parties prenantes : Outils et degré de convergence entre la communication interne et externe
- Audit de moyens mis en place
- Autoévaluation faite par les filiales qui permet d'identifier les priorités et les plans d'actions

### **Phase 3 Développement: Analyse des écarts**

- Ecart entre l'image voulue par la politique du groupe et l'image reçue par l'organisation souvent mesurée par les enquêtes auprès des salariés
- Ecart entre le global et local dans la déclinaison des plans d'actions
- Ecart entre les anciennes procédures et objectifs et nouvelles stratégies en cas de l'évolution ou modification des indicateurs de performance
- Alignement entre la politique Diversité et RH, notamment en matière de recrutement sans discrimination

Pourtant avant toute démarche sur le périmètre international, une étape déterminante consiste à identifier la législation, le contexte et des priorités locales. Après avoir mis en œuvre l'étude sur l'opportunité de faire la politique, les filiales ont reçu le tableau de bord Diversité et Inclusion pour déterminer le progrès en termes de diversité et inclusion,



notamment dans les champs d'application tels que : monitoring, engagement, recrutement, rétention et gestion de carrières, culture globale de D&I et la promotion de la diversité, ce que représente le schéma présent en Annexe 1. Chacun de points évoqués désigne un enjeu majeur à partir duquel pourraient se dessiner des grandes lignes d'actions.

Enfin, est-ce que la politique est un enjeu stratégique à part entière, où est-elle sous-jacente aux principaux objectifs stratégiques ? Ils existent deux possibilités de concevoir et déployer une nouvelle politique à l'international. La première option consiste à élaborer un programme international qui prévoit le plan d'action déployée localement, mais qui repose sur les grandes principes, communes pour l'ensemble des filiales. La deuxième possibilité étudiée dans ce rapport se réfère à la mise en place d'une nouvelle politique Diversité et Inclusion, qui met en évidence l'engagement de long terme pour toutes les filiales. Il en résulte que les étapes du déploiement et du développement de la politique nécessitent plus de recherches et de ressources accordées à l'étude de ce sujet. La politique Diversité et Inclusion pourrait être un enjeu stratégique à part entière, en conformité avec les engagements existants, par exemple le Code éthique, les compétences du leadership 2020, Cap 2030 etc.

## CONCLUSION

Ce rapport porte sur le déploiement et le développement d'une nouvelle politique diversité du groupe EDF. La diversité et le management de la diversité sont partiellement associés au développement des entreprises à l'international qui devraient désormais faire face à la gestion des différences culturelles de ses filiales, qu'il s'agisse des projets communs, relations issues de fusions et acquisitions ou des mentalités ancrées dans chacune de sociétés. Le paysage mondial des entreprises s'est considérablement transformé ces dix dernières années. Les entreprises deviennent des environnements de plus en plus multiculturels et multilingues, dans lesquels s'expriment toutes les caractéristiques de la diversité. On ne parle plus de frontières géographiques mais plutôt physiques et mentales. Dans ce contexte, le management interculturel deviendra un axe important de la gestion des entreprises et ressources humaines.

Le travail réalisé s'inscrit dans le cadre de la mission principale de mon stage, qui consistait en particulier à étudier l'opportunité de faire la politique pour le groupe EDF ou encore d'étudier les différents scénarios, dans lesquels la diversité serait valorisée dans différents contextes, ceux où il peut y avoir la valeur ajoutée.

L'objectif de la première partie était de faire le point sur la problématique sociale et politique de la politique diversité, pour justifier l'émergence du sujet. En revanche, la présentation d'un concept transversal des notions de la diversité et de l'inclusion nous permet de comprendre leur impact sur la performance sociétale, organisationnelle et individuelle. Si la gestion de la diversité se construit autour d'un diagnostic de la situation actuelle, il peut aussi s'inspirer également des études scientifiques sur le marché de travail en 2030.

Le deuxième chapitre qui traite des grandes caractéristiques de la politique Diversité, met la lumière en particulier sur l'étude d'opportunité de faire la politique, qui constitue en même temps un résultat de mon travail. L'analyse des données récoltées à l'interne, tant qu'à l'externe de l'entreprise, détermine également la concernant les repères pour le déploiement de la politique. On y parle de la politique diversité dans le cadre d'égalité, de respect et de valorisation des différences. Néanmoins, cette approche

s'inscrit largement dans une vision de la diversité pour les années à venir, avec le focus sur les nouvelles définitions et challenges de gestion de la diversité.

L'une des ambitions d'EDF est de rester un leader mondial des énergies décarbonées et développer sa stratégie à l'international, ainsi que d'enrichir le dialogue avec les filiales à l'étranger. Ceci implique la nécessité de prendre en considération le lien entre le management interculturel de la diversité et le développement de nouvelles technologies qui changent une vision de la communication internationale.

Toutefois, il est très important de créer une atmosphère et une culture qui favorise la diversité, en lien avec l'accord RSE qui spécifie que le Groupe *s'engage à lutter contre toute forme de discrimination, à respecter la diversité et à promouvoir l'égalité des chances.*

Une attention particulière est portée aux politiques d'égalité professionnelle, au management de la diversité, notamment en matière de recrutement, d'accès à la formation et à la promotion, à l'équilibre des temps de vie et aux politiques de lutte contre les discriminations et le harcèlement.

La diversité a plusieurs dimensions : culturelle, géographique, économique et technologique, mais pour le Groupe EDF, la Diversité est surtout une valeur humaine, car chaque individu représente un capital humain, indispensable pour la réussite. Se centrer les individus, s'adapter aux changements et trouver des formes d'épanouissement, tout en valorisant les différences individuelles constitue en vrai atout de la culture de l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

### Livres :

Bereni L., *Faire de la Diversité une richesse pour entreprise*, Presse des Sciences Po, <http://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2009-3-p-87.htm>, 2008.

Cornet A., Warland P., *GRH et gestion de la diversité*, Dunod, Paris 2008, pp. 11.

Garnier-Moyer H., *Réflexions autour du concept de diversité*, AFMD, 2012.

Kandola B., *The value of difference*, Pearn Kandola 2009, pp. 3.

Peretti J-M., *L'Encyclopédie des Diversités*, EMS 2012, pp.389.

Robins K., *The challenge of transcultural diversities, Cultural policy and cultural diversity*, pp.22.

### Articles :

Barth I., Mahieu C., *Concevoir et déployer des actions en diversité, Etude des conditions d'une politique de la diversité*, AFMD Charte éthique du groupe EDF, pp 7.

Bruna, M.G., Chauvet, M. *La Diversité, un levier de performance...sous condition de management*, Université Paris Dauphiné.

A., Chatlia, E., Mackie, *Diversity and Inclusion in Solar: What's Good for Business Is Good for the Nation*, <http://www.greentechmedia.com/articles/read/Diversity-and-Inclusion-in-Solar-Whats-Good-for-Business-Is-Good-for-the>, 2015.

Dares Analyses, *Conditions de travail, Reprise de l'intensification du travail chez les salariés*, Juillet 2014, N°049.

Doytcheva M., *Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises*, <http://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2009-3-p-107.html>.

Leroy, A-S., Méplomt, H., Tagliabue, J-C., Yagoubian, *De la non-discrimination à la promotion de la diversité, quels enjeux, quels outils ?*, Université Paris IX Dauphine.

Lieberman S., *Moving Beyond the Numbers: How to Recruit, and Retain a Diverse Workforce*, <http://www.multiculturaladvantage.com/recruit/staffing/Moving-Beyond-the-Numbers-How-to-Recruit-Retain-Diverse-Workforce.asp>.

J., Mesiter, *5 Ways To Make Workplace Flexibility The New Way Of Working*, <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2014/10/30/5-ways-to-make-workplace-flexibility-the-new-way-of-working/2/>, 2015.

Rodier A., *Emploi Dossier, Le marché mondial du travail en 2030*, Le Monde Campus, 2011.

Wittenberg A., *4 Ways to Embrace Diversity for Workplace Success*,  
<http://www.entrepreneur.com/article/241553>, 2015.

<http://www.wiltshirepsychology.co.uk/Working%20Psychologically%20in%20Teams.pdf>.

[http://www.fondation.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/docs\\_pdf/publications/diversite/Cahier\\_recherche\\_02\\_Diversite\\_Performance\\_Bruna\\_Chauvet.pdf](http://www.fondation.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/docs_pdf/publications/diversite/Cahier_recherche_02_Diversite_Performance_Bruna_Chauvet.pdf), pp.10.

<http://www.embracediversity.ca/icebox/CulturalDiversityYearbook.pdf>.

<http://www.peoplematters.in/article/2010/03/02/diversity/managing-diversity-in-workplace/289>.

<http://blogs.wsj.com/digits/2015/08/04/at-white-house-demo-day-president-urges-more-diversity-in-tech/>.

### **Ressources EDF**

Charte éthique du groupe EDF.

Diversité et Inclusion : les orientations du groupe EDF.

Tableau de bord **DIVERSITÉ & INCLUSION** 

