



**La mise en œuvre d'une politique diversité comme
processus de changement organisationnel : la diversité
étudiée sous le prisme de l'innovation au sein de la
Direction Commerce d'EDF SA**

Pauline Bailleux

► **To cite this version:**

Pauline Bailleux. La mise en œuvre d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : la diversité étudiée sous le prisme de l'innovation au sein de la Direction Commerce d'EDF SA. Sciences de l'information et de la communication. 2015. dumas-04406417

HAL Id: dumas-04406417

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04406417>

Submitted on 19 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.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Ressources humaines et communication

La mise en œuvre d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel La diversité étudiée sous le prisme de l'innovation au sein de la Direction Commerce d'EDF SA

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Anne-Claude Hinault

Nom, prénom : BAILLEUX Pauline

Promotion : 2012-2013

Soutenu le : 17/02/2015

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Mes premiers remerciements sont adressés à Stéphane Charles, mon tuteur de stage. J'ai été particulièrement touchée par la confiance qu'il m'a si rapidement accordée. Il m'a accueilli auprès de lui avec enthousiasme et bienveillance et m'a permis de découvrir un sujet passionnant, celui de la diversité en entreprise.

J'aimerais également remercier Anne-Claude Hinault, ma tutrice universitaire pour avoir suivi la réalisation de ce mémoire. Je lui suis reconnaissante de m'avoir rassurée lorsque j'en avais besoin et d'avoir apporté un regard instructif sur ma réflexion. Sans elle, ce mémoire ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui. Frédéric Brugeilles, mon tuteur professionnel, a su se rendre disponible malgré un emploi du temps chargé. Nos discussions m'ont été d'une aide précieuse et je l'en remercie.

Je remercie vivement toute l'équipe pédagogique et administrative du CELSA de m'avoir offert l'opportunité de suivre ce master. J'ai acquis les clés des ressources humaines en quelques mois grâce à un programme riche regroupant des interventions de qualité et des matières complémentaires.

Je tiens également à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont acceptées de m'accorder du temps et d'échanger avec moi sur le sujet de mon mémoire. Leurs témoignages ont nourri ma pensée et sont au cœur même de cette étude.

Merci à enfin à ma famille, à mes amis, à Justine, Ouadifa et Véronique, mes collègues de master pour m'avoir soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire. Je termine ces remerciements avec une pensée toute particulière pour mon compagnon, Istvan Van Heuverzwyn, qui m'encourage et m'accompagne depuis le début de mon projet de formation. Il a su être un soutien sans faille dans les moments difficiles et m'a toujours fait confiance. Sans lui, cette aventure n'aurait pas eu lieu. Je suis heureuse à l'idée qu'il puisse enfin lire ces lignes.

REMERCIEMENTS	3
INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 : L'EMERGENCE D'UNE POLITIQUE DE GESTION DE LA DIVERSITE.....	14
I. LA DIVERSITE, SON HISTOIRE ET SES ENJEUX.....	14
1. Le contexte historique de la diversité tend à expliquer le manque de clarté de la notion pour les entreprises.	14
1.1 Les Etats-Unis comme précurseurs.....	15
1.2 L'Union Européenne comme moteur.....	15
1.3 La diversité en France	16
1.3.1 Entre réponse juridique et recherche de bienfaits.....	16
1.3.2 Entre diversité culturelle et diversité globale.....	17
1.3.3 Entre lutte contre les discriminations et promotion de la diversité	18
2. Une confusion entre lutte contre les discriminations et promotion de la diversité.	19
2.1 Lutte contre les discriminations et diversité, deux paradigmes différents.....	19
2.2 Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité, deux politiques différentes.....	20
2.3 Dans les entreprises, un mix de pratiques entre actions universelles et catégorielles	20
3. Les multiples définitions de la diversité dans les entreprises accentuent encore ce manque de clarté.	21
3.1 La diversité dépend du moment où on la regarde : d'une diversité culturelle vers une diversité « globale ».....	21
3.1.1 A l'origine, une diversité culturelle.....	22
3.1.2 Une diversité à destination de quelques publics choisis	22
3.1.3 Vers une diversité « globale »	23
3.2 La diversité comme outil de performance	24
3.3 La définition de la diversité dépend également de son contexte.....	25
II. DE LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS A UNE POLITIQUE DE GESTION DE LA DIVERSITE, L'HISTOIRE DE LA	
POLITIQUE DIVERSITE DE LA DIRECTION COMMERCE D'EDF	26
1. La naissance de la politique Diversité chez EDF	26
1.1 Le contexte de l'introduction de la diversité dans l'entreprise	27
1.1.1 Une naissance atypique.....	27
1.1.2 Une structure d'entreprise bouleversée	28
1.1.3 Une internationalisation croissante	28
1.2 L'apparition de la diversité s'appuie sur cette histoire.....	29
1.2.1 Des accords comme points de départ, une entrée de la diversité par le réglementaire	29
1.2.2 Un outil de dialogue social important	30
1.3 L'engagement pro-diversité de la direction.....	31
1.3.1 L'engagement de la direction	31
1.3.2 La mise en place d'une équipe dédiée	32
2. Une politique construite comme un « millefeuille »	33
2.1 Une diversité construite autour de deux accords existants.....	33
2.1.1 Une forte présence de l'accord handicap.....	34
2.1.2 Des obligations de résultats liés aux accords, l'importance des objectifs chiffrés	35
2.2 Une diversité construite par l'accumulation d' « objets » :	36
2.2.1 Charte de la diversité, label de la diversité, « diversity day », guides	37
2.2.2 Des actions transverses au champ relativement limité.....	37
2.2.3 Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité : une confusion des genres.....	38

3.	La volonté d'intégrer la diversité	38
3.1	Vers une diversité « transversale »	38
3.2	Vers une ambition d'inclusion	39
III.	UNE VOLONTE DE FAIRE EVOLUER LA DIVERSITE VERS UNE POLITIQUE DE GESTION DE LA DIVERSITE INCLUANT	
	L'ENSEMBLE DES SALARIES ET DES PROCESSUS METIER QUI PEINE A SE METTRE EN ŒUVRE.....	40
1.	Un contexte économique contraignant.	40
2.	Une direction Diversité en quête d'identité.....	41
2.1	Le manque de réflexion de l'organisation sur la définition qu'elle donne à la diversité rend la notion floue et sa mise en œuvre complexe.	41
2.2	Officiellement, il n'existe pas sur le terrain de mission diversité.	42
2.3	Une direction Diversité en mal de reconnaissance.....	42
3.	Une culture d'entreprise qui ne favorise pas l'intégration de la diversité dans les processus.	43
3.1	L'image du « salarié idéal » qui se reproduit.	44
3.2	Une nécessaire remise en cause des normes existantes.	45
3.3	La diversité est une prise de risque.	46

CHAPITRE 2 : L'APPROPRIATION DE LA DIVERSITE PAR LES SALARIES, UNE MISE EN ŒUVRE LOCALE48

I.	LES RAISONS ET LES CONSEQUENCES DE L'APPROPRIATION DE LA DIVERSITE PAR LES SALARIES	48
1.	Les raisons d'un engagement pour la diversité.....	48
1.1	Le sens de l'engagement pour la trajectoire personnelle.....	49
1.2	Le besoin de se sentir utile	51
1.2.1	Pouvoir aider l'autre	51
1.2.2	La diversité comme lieu de sociabilité, l'importance du réseau.....	52
1.3	L'envie de faire avancer les choses.....	53
2.	La mise en œuvre de la diversité dépend de ses acteurs.....	55
2.1	Des formes d'engagement très différentes	55
2.1.1	De grosses différences dans le temps consacré à la diversité.	55
2.1.2	De grosses différences dans le contenu des missions.	56
2.2	Le point commun de la diversité : des actions quotidiennes, contextuelles et variées.....	56
2.2.1	Des actions du quotidien	57
2.2.2	Des initiatives individuelles	57
2.2.3	Des actions innovantes	59
3.	La mise en œuvre de la diversité dépend de la position des acteurs dans l'entreprise.....	60
3.1	La position des acteurs dans l'organisation influence leur implication	60
3.2	Le rôle ambigu des représentants syndicaux.....	61
3.3	Une nécessaire distance par rapport à l'organisation	62
II.	LES LIMITES DE CETTE APPROPRIATION DE LA DIVERSITE	63
1.	La lassitude des acteurs	63
1.1	Un investissement qu'il faut sans cesse renouveler	64
1.2	Un sentiment de solitude et beaucoup de fatigue	65
1.3	Entre désengagement et choix des combats	67
2.	Un réseau diversité qui ne fonctionne pas suffisamment comme un soutien collectif.	69
2.1	L'importance du réseau diversité dans la mise en œuvre de la politique	69
2.2	Les difficultés de fonctionnement du réseau diversité.....	70

3.	Le temps de la diversité en contradiction avec des enjeux financiers à court-terme	71
3.1	Des actions qui prennent beaucoup de temps et des salariés qui n'ont pas assez de temps pour s'investir sur la diversité.....	71
3.2	La lenteur des actions, une politique « des petits pas » contre un impératif de résultats concrets et immédiats.	
	72	
III.	LA DIFFICULTE D'EVALUER LA DIVERSITE	74
1.	Dans le domaine du handicap, de bons résultats mais des objectifs chiffrés qui peuvent se montrer contre productifs.	74
1.1	Une direction reconnue pour son implication sur l'embauche de travailleurs handicapés	74
1.2	Mais certains objectifs peuvent s'avérer contre-productifs	75
2.	Des objectifs de mixité et d'égalité professionnelle qui paraissent difficilement réalisables.....	76
2.1	La situation de la direction Commerce d'EDF concernant l'égalité professionnelle.....	76
2.2	Des objectifs qui semblent inatteignables	76
3.	La faiblesse des indicateurs de suivi.....	76
3.1	Une remise en cause des indicateurs de résultats existants	77
3.2	Une multitude de rapports qualitatifs sans effet.....	77
	CHAPITRE 3 : LA NECESSITE D'UN NOUVEL ORDRE SOCIAL.....	79
I.	UNE NECESSAIRE « RECUPERATION BUREAUCRATIQUE » DE LA POLITIQUE DIVERSITE.....	79
1.	La rationalisation et la standardisation des pratiques.	80
1.1	Le besoin de « professionnaliser les pratiques »	80
1.2	Capitaliser sur les acquis pour renforcer la démarche.....	81
2.	Sélectionner les indicateurs stratégiques permettant de guider l'action	82
3.	La nécessaire structuration du réseau des correspondants régionaux et sectoriels.	83
3.1	Donner corps à l'existence d'un réseau diversité	83
3.2	Lui donner les moyens d'exister	84
II.	MANAGER LA DIVERSITE AU NIVEAU ORGANISATIONNEL ET AU NIVEAU INDIVIDUEL.....	85
1.	L'engagement nécessaire des dirigeants de l'entreprise	85
1.1	Définir et informer	86
1.2	Décider de s'engager	86
1.3	Poser la performance de la diversité comme un postulat de base	87
2.	Interroger le management global des ressources humaines	88
2.1	La diversité comme prétexte à un management différent	88
2.2	Au niveau individuel, concevoir un leadership transformatif	90
3.	Interroger la culture d'organisation et envisager un changement du système de valeurs.....	91
III.	PRENDRE LE TEMPS D'ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT	92
	CONCLUSION.....	94
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	99
	ANNEXES.....	101
	RESUME	108
	MOTS CLES	108

Introduction

« C'est la diversité, et non l'efficacité, qui est la condition sine qua non d'une vie humaine riche et créatrice. »¹

Qu'est-ce que la diversité ? Selon la définition du Larousse, la diversité est l'état, le caractère de ce qui est divers, varié, différent. La diversité est, par définition, un concept polysémique, complexe, hétérogène. C'est une notion adjectivée la plupart du temps. On parle de diversité culturelle, diversité biologique ou biodiversité, diversité écologique, diversité génétique, etc. Appliquée à un groupe humain, la diversité correspond à la variété des profils individuels qu'on y trouve en termes d'origine géographique, de catégorie socioprofessionnelle, de culture, de religion, de coutume, d'âge, de sexe, de niveau d'études, d'orientation sexuelle, d'apparence physique, etc.

L'usage du terme diversité s'est largement diffusé en France à partir de la fin des années 1990 sous l'impulsion des pouvoirs publics initialement puis des entreprises. Mais si son utilisation s'est répandue dans les entreprises, la question de la définition de ce qu'est la diversité, de ce qu'elle recouvre, de ses frontières n'a pas fait l'objet d'un travail d'analyse approfondi. Elle est mise en avant comme un outil de lutte contre les discriminations et considérée comme un moyen de réconcilier les intérêts économiques et sociaux de l'entreprise et de la rendre responsable d'un point de vue sociétal. Pour autant, le flou entourant la définition de ce concept conduit à le fragiliser et ne contribue pas à rendre les politiques de diversité pérennes.

De nombreux écrits existent autour de la diversité, qui présenteront pour notre étude un intérêt particulier pour tenter de définir ce que recouvre la diversité chez EDF.

Le 8 avril 1946, la loi de nationalisation des 1 450 entreprises françaises de production, transport et distribution d'électricité et de gaz donne naissance à EDF, établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

En 2013, l'entreprise représente environ 156 000 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires d'un peu plus de 65 milliards d'euros. EDF est aujourd'hui un des tout premiers électriciens mondiaux, intégrant tous les métiers de la production jusqu'au négoce et aux réseaux. Le Groupe est présent dans plus de 30 pays : Royaume-Uni, Espagne, Belgique, Italie, Pologne, Etats-Unis, Chine etc. Bien implanté en Europe, EDF est leader en France et au Royaume-Uni.

¹ Dubos (René). - Les dieux de l'écologie. – Paris, Fayard, 1973.

En France, l'entreprise est constituée de 8 filiales dont les principales sont EDF pour la production et les services, RTE pour le transport et ERDF pour la distribution. EDF SA représente environ 67 000 salariés répartis dans 3 grandes directions : la DPI, « Direction Production Ingénierie », qui exploite et développe le parc européen de production d'électricité ; la DOAAT, « Direction Optimisation Amont Aval et Trading », qui optimise la production et gère les achats d'électricité complémentaire ; la DCO, « Direction Commerce », responsable de la relation clients, de la facturation au recouvrement.

La direction Commerce compte environ 11 600 salariés. Elle est organisée autour de trois directions de marché : la DMCP, « Direction de Marché des Clients Particuliers », la DMEP, « Direction de Marché Entreprises et Professionnels » et la DMCTS, « Direction de Marché Collectivités territoriales et solidarité », appuyées par des directions opérationnelles et fonctionnelles. Responsable de la gestion de contrats de plusieurs millions de clients, la majeure partie des activités de la direction Commerce se concentre sur les centres de relation client.

Aujourd'hui, EDF SA doit faire face à des enjeux commerciaux importants impactant la direction Commerce de manière plus spécifique : la fin des tarifs réglementés de l'électricité en 2016. L'entreprise se prépare à une perte massive de clients.

Nous avons intégrée la direction ressources humaines de la direction Commerce en février 2014 avec pour mission de contribuer à la mise en œuvre de la politique « Diversité, Egalité des chances » de la direction Commerce : appui aux projets du domaine Diversité, communication et organisation d'événements, contribution à l'animation du réseau diversité, contribution au pilotage du domaine.

Qu'est-ce que la diversité chez EDF ? Selon la définition du Groupe, « *la diversité renvoie au caractère unique de chacun d'entre nous [...].* » Depuis deux ans, le concept d'inclusion, importée des entreprises anglo-saxonnes, fait son apparition dans l'entreprise et vient s'ajouter à celui de diversité. L'inclusion serait une manière de favoriser la diversité en offrant la possibilité à chacun de développer son potentiel dans un environnement de travail accueillant, respectueux et valorisant. Selon Marianne Laigneau, directrice des ressources humaines du Groupe, « *rejoindre EDF, c'est rejoindre un groupe qui considère que la diversité de ses collaborateurs est une source de richesse et de performance durable [...].* »

EDF fait office d'entreprise pionnière dans le domaine avec un premier accord handicap datant de 1987 et un premier accord en faveur de l'égalité professionnelle signée en 2000. En 2006, EDF s'engage officiellement en faveur de la diversité par l'intermédiaire de Pierre

Gadonneix, alors Président Directeur Général du Groupe. Pour atteindre ses objectifs, la direction se dote d'une équipe dédiée à sa mise en œuvre composée d'experts de la diversité au sein de la direction des ressources humaines du Groupe et de celle d'EDF SA, et de correspondants nationaux et régionaux répartis dans les différentes directions d'EDF.

En 2009, « s'ouvrir à la diversité » devient la troisième priorité du plan « Ambition RH pour changer l'énergie ensemble » défini par le Groupe EDF, après le développement des compétences et l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Malgré cette ambition, la diversité semble se concentrer essentiellement dans l'entreprise, sur l'accès des femmes aux postes à responsabilité, l'intégration des personnes en situation de handicap et la tentative de diversifier les profils de recrutement avec des résultats inégaux.

Par exemple, ces dix dernières années, l'entreprise historiquement ouvrière, technique et masculine se transforme et la part des femmes dans les effectifs progresse. Le taux de féminisation passe ainsi de 22% à 30% entre 2000 et 2011. Le domaine technique, dit « cœur de métier », demeure néanmoins particulièrement masculin et les femmes n'y représentent encore que 11% des effectifs. À l'inverse, elles sont massivement présentes dans les domaines du tertiaire et du commercial où elles constituent respectivement 51% et 59% des effectifs. La situation de la direction Commerce est particulièrement représentative de ce fait avec une répartition de ses effectifs à 59% de femmes et 41% d'hommes. Malgré cette féminisation en hausse, les femmes sont nombreuses à être recrutées dans le collège exécution et ne représentent que 25% des emplois cadres, 20% des membres de comités de direction et 16% des cadres dirigeants.

En ce qui concerne les embauches de personnes en situation de handicap, EDF remplit l'obligation légale de 6% de travailleurs handicapés dans ses effectifs mais ce taux reste inégal selon les directions, les secteurs d'activité et les catégories socioprofessionnelles. Fin 2013, la direction Commerce accueille 574 salariés en situation de handicap soit 4,7% de l'effectif total : 61% sont des femmes, soit un taux légèrement supérieur au taux de féminisation des effectifs de 59%. Les centres d'appel contribuent fortement à l'embauche de travailleurs handicapés au sein desquels ils représentent 7,4% des salariés, ce qui signifie, entre autre, que la majorité des travailleurs handicapés sont embauchés sur des postes d'exécution. 51% d'entre eux sont dans le collège exécution alors que le poids relatif de ce collège dans les effectifs de la direction n'est que de 24%. Ils sont 7% dans le collège cadre qui représente un poids dans les effectifs de 26%.

Les personnes en situation de handicap sont donc majoritairement des femmes travaillant dans les centres d'appel clients et embauchées sur des postes exécution. Il existe peu d'évolution

professionnelle pour ces salariés.

Les résultats chiffrés communiqués par l'entreprise sur ses engagements en matière d'égalité professionnelle et d'intégration de salariés en situation de handicap semblent donc mitigés.

Nous sommes face à une situation paradoxale. EDF est reconnue comme l'une des entreprises les plus avancées sur les questions d'égalité professionnelle et d'emploi des travailleurs handicapés. Nous constatons son implication sur les questions de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité. Pourtant, la mise en œuvre des engagements politiques concernant la diversité restent restreints. Les actions engagées répondent à l'application de deux accords obligatoires et leurs résultats sont controversés.

La mise en œuvre des accords se fait de manière inégale. Elle semble être le fait de quelques acteurs engagés, correspondants régionaux et nationaux, représentants syndicaux, experts de la diversité du siège qui n'interprètent pas tous de la même manière les objectifs des plans d'actions liés aux accords. La politique diversité ressemble à une accumulation d'initiatives éparses et marginales mises en œuvre par ceux qui s'investissent sur le sujet.

Il ne semble pas exister, en dehors de la définition officielle de ce que recouvre la diversité dans l'entreprise de démarche globale. Qu'est qui fait que, malgré une diversité voulue par l'institution et portée par ses acteurs, la politique diversité a tant de mal à se déployer dans l'entreprise ?

La méthodologie adoptée dans l'étude de la diffusion de la diversité au sein d'EDF s'articule autour de plusieurs axes centraux :

- L'observation participante.

Etre acteur soi-même dans les dynamiques organisationnelles permet non seulement d'observer mais aussi d'influencer l'environnement dans lequel on évolue. Cette méthode donne la possibilité d'apporter un regard critique sur l'organisation et de nuancer le discours affiché sur le thème de la diversité.

Le rôle de membre de cette équipe m'a également permis d'échanger informellement avec les différents acteurs sur leurs préoccupations, leurs attentes et leur participation à la diversité. Il nous semble important de préciser que l'étude réalisée est circonscrite au périmètre de la direction Commerce et de la direction Groupe et que les résultats dégagés ne sauraient être

généralisées à l'ensemble des directions ou filiales d'EDF SA.

- Des entretiens semi-directifs

Onze personnes ont pu être interrogées sur leur engagement en faveur de la diversité (six hommes et cinq femmes) : quatre correspondants régionaux, quatre représentants syndicaux appartenant à chacune des principales organisations syndicales et trois représentants de la direction.

Trois différentes grilles d'entretien ont servi de support durant les entretiens. Néanmoins, nous avons réalisé ces entretiens en choisissant intuitivement de laisser s'exprimer les personnes interrogées avec beaucoup de liberté afin d'ouvrir le champ d'investigation. Nous utiliserons en plus de ces onze entretiens, deux entretiens menés dans le cadre de notre mission au sein de la direction Commerce dont les apports pourront servir à illustrer certaines réflexions.

Nous faisons le choix de citer les personnes interrogées de manière anonyme en leur attribuant des noms fictifs étant donné le caractère confidentiel et parfois personnel de leurs témoignages.

Toutes les personnes contactées pour mener cette enquête ont répondu positivement et se sont rendues disponibles rapidement, avec gentillesse et même parfois enthousiasme. La seule difficulté rencontrée pendant les entretiens tient au fait que la majorité des personnes interrogées ne travaille en réalité que sur un sujet lié à la diversité (cinq personnes sur le handicap et une personne sur l'égalité professionnelle). Il nous a donc été difficile de les interroger sur la diversité au sens large, ce qui vient nuancer la pertinence de l'entretien. Cette constatation constituera un élément de réflexion de notre analyse et les résultats de ces entretiens pourront être nuancés d'une part, par les observations faites par ailleurs et d'autre part, par des apports théoriques.

- Une recherche théorique

Un grand nombre d'écrits existe aujourd'hui sur la thématique de la diversité. Sujet pouvant être caractérisé comme étant « à la mode », la diversité suscite en effet de nombreuses interrogations liées à son émergence récente, à sa diffusion rapide et massive dans le monde de l'entreprise, aux attentes de la société et aux exigences légales. Des recherches académiques et théoriques, ainsi que des guides pratiques sur le management de la diversité constituent un premier volet des références mobilisées principalement dans le premier chapitre de notre étude.

L'approche sociologique constitue le deuxième pilier de notre réflexion sur la diversité et la construction d'une politique diversité dans une organisation.

Nous avons décidé de focaliser notre recherche sur les travaux de Norbert Alter concernant la sociologie de l'innovation et plus particulièrement sur son ouvrage intitulé « *L'innovation ordinaire* ».² En effet, la sociologie de l'innovation s'intéresse aux actions mises en œuvre par les acteurs pour réaliser le passage de l'invention d'un produit, d'un service, d'une méthode d'organisation, etc. au marché ou à son usage. Quel est l'usage fait aujourd'hui de la diversité, vue ici comme une nouveauté organisationnelle, introduite dans l'entreprise il y a une dizaine d'années ?

Dans « *L'innovation ordinaire* », Norbert Alter s'inspire d'éléments décrits par Joseph Schumpeter sur le déroulement des cycles d'innovation pour élaborer une théorie basée sur l'idée que c'est désormais le mouvement, bien plus que la stabilité, qui caractérise les situations de travail. L'absence de stabilité serait source d'incertitude et provoquerait alors l'exacerbation de l'activité organisationnelle : l'entreprise déploie des inventions visant à encadrer l'action, organiser, structurer, standardiser.

Ces inventions peuvent faire l'objet d'un processus d'appropriation par le corps social et devenir des innovations. Elles peuvent également être ignorées ou maintenues de force : elles représentent alors des inventions dogmatiques qui détruisent les formes de socialisation antérieures sans y substituer de nouvelles.

L'innovation ne se décrète pas, elle est le résultat d'un « *processus créateur* » qui se décompose en trois temps : l'invention d'un nouveau dispositif qui correspond, selon Norbert Alter, à l'« *incitation* », une période d'« *appropriation* » de ce dispositif et son « *institutionnalisation* ».

L'invention organisationnelle, souvent étrange, non-adaptée, peut être conçue comme une incitation à l'innovation. L'innovation diffère de l'invention parce qu'elle représente la mise en œuvre de cette invention et son intégration dans un milieu social. C'est le processus selon lequel un corps social confronte les qualités théoriques de l'invention qui lui est proposée à la réalité du milieu d'où il agit. S'il se l'approprie, alors l'invention devient innovation.

L'appropriation est une création de sens, d'abord initiée par quelques acteurs, qui tentent ensuite de l'imposer en retournant la norme. Le processus d'appropriation et de création de sens qui caractérise l'innovation résulte d'une multitude d'actions quotidiennes, banales, qui supposent un investissement en temps, travail et identité de la part des acteurs. Cet investissement n'est pas prescriptible et jamais acquis. Les innovateurs sont, dans le cadre de la diversité, l'ensemble des acteurs engagés sur la diversité et qui vont se saisir du flou de ce concept pour se l'approprier.

² Alter (Norbert). - *L'innovation Ordinaire*. - Paris : PUF, 2000.

C'est une action qui s'appuie sur un réseau et des contacts informels.

L'institutionnalisation est la troisième phase du processus. La direction intervient pour arbitrer le conflit entre la logique de l'ordre et la logique de l'innovation. Elle rend alors obligatoire une partie des pratiques développées par les innovateurs mais en rejette d'autres. L'institutionnalisation comporte trois spécificités :

- C'est une activité collective qui tire parti de la concurrence qui existe entre la logique de la règle et celle de l'innovation.
- Elle représente des choix destinés à arrêter le déroulement d'un processus. La direction définit des règles de travail à partir des pratiques.
- Elle redéfinit le cadre de la sociabilité professionnelle. Elle ne fait pas que transformer en loi des pratiques, elle réduit les incertitudes du cadre de leur exercice pour le rendre durable et prévisible.

Invention, appropriation et institutionnalisation d'une politique de diversité sont les objets de cette recherche qui choisit comme terrain d'étude la direction Commerce D'EDF SA. Les trois phases du « *processus créateur* » défini par Norbert Alter serviront de plan à l'élaboration de notre réflexion.

Dans une première partie, nous nous intéresserons à la diversité en tant qu'invention organisationnelle. Nous tenterons de clarifier le concept de diversité, de comprendre d'où il est issu et comment il s'est imposé dans les entreprises françaises afin de mieux cerner les enjeux qu'il recouvre. Nous regarderons comment ont émergé les questions de diversité chez EDF et quelles en sont les formes et les représentations.

La seconde partie de notre étude met en évidence l'appropriation dont fait l'objet la diversité par ses acteurs. La politique diversité est le fruit de l'engagement de quelques salariés qui se la sont appropriée et qui la construisent selon leur propre définition.

Enfin, nous montrerons que, s'il y a bien début d'un « *processus créateur* » au sens de Norbert Alter, l'institutionnalisation de la politique diversité est nécessaire pour que celle-ci puisse devenir une innovation performante. Pour s'inscrire de manière durable dans l'entreprise, elle doit faire l'objet d'une « *récupération bureaucratique* » et s'inscrire dans les modes de gestion de l'entreprise.

La diversité aujourd'hui chez EDF pourrait nécessiter un changement d'ordre social sous peine de ne pas devenir pérenne et de disparaître, rejoignant ainsi l'affirmation de Norbert Alter selon laquelle l'innovation détruit l'ancien pour créer le nouveau.

Chapitre 1 : L'émergence d'une politique de gestion de la diversité

Introduite dans les entreprises au début des années 2000, la diversité en tant que nouveauté peut être considérée comme une invention organisationnelle au sens de Norbert Alter.

Nous regarderons dans un premier temps comment ont émergé les questions de diversité et tenteront de lui donner une définition. Nous verrons ensuite quelle est l'histoire de la diversité chez EDF et quelles sont ses formes notamment au sein de la direction Commerce. Une dernière partie de notre chapitre sera consacrée à l'identification des freins qui pourraient expliquer les difficultés du développement d'une politique diversité dans l'entreprise.

I. La diversité, son histoire et ses enjeux

Nous proposons dans un premier temps de retracer le contexte historique de l'émergence des politiques diversité afin de mieux saisir par la suite le cadre de la diversité chez EDF.

De nombreux écrits existent autour de la diversité : études, articles, guides pratiques qui ne facilitent pas la compréhension de ce que recouvre cette notion. Dans cette partie, nous avons choisi d'appuyer notre réflexion sur les travaux d'Hélène Garner Moyer et de Milena Doytcheva.

Hélène Garner Moyer réalise un ouvrage qui est le résultat du travail d'une commission mise en place par l'association française des managers de la diversité (AfmD), regroupant les représentants de différentes entreprises autour d'échanges et de réflexion sur le thème de la diversité et intitulé : « *Réflexions autour du concept de diversité : éclairer pour mieux agir* »³ paru en 2012. Ce travail nous a paru intéressant parce qu'il présente une vision relativement complète de la diversité : le concept diversité, sa place dans l'entreprise et ses effets.

Milena Doytcheva, plutôt que de tenter de définir la diversité, s'intéresse à la manière dont les entreprises se sont justement appuyées sur le flou du concept pour l'interpréter : « *Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises* »⁴ et analyse ce qu'est devenu le concept à travers cette appropriation.

1. Le contexte historique de la diversité tend à expliquer le manque de clarté de la notion pour les entreprises.

³ Garner-Moyer (Hélène). - Réflexions autour du concept de diversité, éclairer pour mieux agir. – AfmD, 2012.

⁴ Doytcheva (Milena). - Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises. – Raisons politiques, 3/ 2009 (n° 35), p. 107-123.

1.1 Les Etats-Unis comme précurseurs

Le concept de diversité est né aux Etats-Unis dans les années 90 en réaction aux politiques d'*affirmative action* (ou actions positives en français).

Avec le déclin de l'application des actions positives, une nouvelle notion, celle de la diversité commence à émerger dès la fin des années 1980. Frank Dobbin⁵ rappelle que Roosevelt Thomas, consultant en diversité, est parmi les premiers à parler de management de la diversité aux Etats-Unis. Pour lui, le management de la diversité se définit par la transformation des programmes d'actions positives envers les représentations des minorités ethniques et des femmes vers un processus de changement visant à traiter efficacement la diversité en entreprise. Thomas élargit le champ de ce concept au-delà des catégories traditionnelles dans le but de créer un avantage concurrentiel pour les entreprises.

La gestion de la diversité est apparue susceptible, aux yeux de ses promoteurs, de mieux concilier enjeux économiques des entreprises et enjeux sociaux. Elle se développe alors dans de nombreux pays en fonction de mouvements sociaux locaux ou des dispositifs juridiques mis en place.

1.2 L'Union Européenne comme moteur

Historiquement, c'est de la diversité même que l'Union Européenne tire ses origines. Il s'agit bien de l'unification de nations et de pays plus ou moins proches conservant leurs spécificités et leurs cultures. Elle dispose de fait d'une des législations les plus développées en matière de lutte contre les discriminations.

L'article 13 du traité d'Amsterdam, signé en 1997 et entré en vigueur en 1999, habilitait la communauté à entreprendre des actions appropriées afin de combattre toute discrimination fondée sur la nationalité, le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, le handicap et l'orientation sexuelle. Sans effet majeur sur les Etats membres, il a été suivi de trois directives européennes entre 2000 et 2002 imposant un nombre d'obligations en matière d'égalité de traitement, d'accessibilité et d'égalité salariale. Cependant, pour qu'une directive entre en vigueur, elle doit être transposée en droit national ce qui vient nuancer, voire réduire, son effet sur les pays.

L'Union européenne a accompagné la diffusion du concept de diversité en l'inscrivant dans une tradition de responsabilisation sociale des entreprises dès 1993. Jacques Delors, alors président de la commission, appelle le secteur privé à s'engager pour lutter contre le chômage,

⁵ Dobbin (Frank).- *Inventing Equal Opportunity*. - Princeton University Press, 2009.

l'exclusion sociale et les discriminations. Selon Hélène Garner-Moyer, la promotion du concept de diversité par l'Union européenne s'appuie sur le constat de l'« *insuffisance des législations anti-discriminatoires pour éradiquer les discriminations* » et sur la « *volonté de développer une approche intégrant les intérêts économiques des entreprises susceptibles de les séduire* ». Elle ajoute que la nécessité à moyen terme pour les entreprises d'élargir leurs sources de recrutement constituerait une explication supplémentaire à l'implication de l'Union Européenne dans la diversité : « *un autre élément de contexte ayant contribué à la promotion de ce concept est l'anticipation de difficultés de recrutement générées par le départ à la retraite de la génération du baby-boom à partir de 2010* ». ⁶

La diffusion de bonnes pratiques est un mode de promotion et de médiatisation de la diversité privilégiée par l'union européenne plutôt que la négociation par exemple. Une des actions les plus significatives est la création de chartes de la diversité. Cette initiative provenant du secteur privé, tire ses origines de la France qui est le premier pays à en créer une en 2004.

1.3 La diversité en France

1.3.1 Entre réponse juridique et recherche de bienfaits.

Les lectures effectuées autour de la diversité montre l'existence de deux axes pouvant expliquer son apparition en France. La diversité serait apparue à la fois comme une réponse juridique aux dispositifs de lutte contre les discriminations et, en même temps, comme le résultat de l'incitation de l'Union Européenne faite aux entreprises de mettre en œuvre la diversité grâce à la promotion de ses bénéfices potentiels.

Hélène Garner-Moyer explique que : « *L'union européenne a été un acteur important de la promotion de ce concept en France en diffusant dès le début des années 2000 de bonnes pratiques de gestion de la diversité via la publication de rapports fondés sur des expériences d'entreprises et mettant en avant cette approche économique de la diversité et les bénéfices que peuvent en tirer les entreprises.* » ⁷ Le premier de ces rapports intitulé « Coûts et avantages de la diversité » et présenté à la commission européenne en novembre 2003 conclue que la mise en œuvre de politiques favorisant la diversité sur le lieu de travail, « *c'est-à-dire visant à encourager un brassage des races, des orientations sexuelles, des religions, des handicaps physiques, des âges et des sexes* » ⁸ peut engendrer des avantages pour les entreprises tant au niveau de la trésorerie (en

⁶ Garner-Moyer (Hélène). - Réflexions autour du concept de diversité..., op. cit., p. 20.

⁷ Garner-Moyer (Hélène). - Ibid., p. 20.

⁸ Center for strategy and evaluation services (CSES). - Coûts et avantages de la diversité. Étude des méthodes et des indicateurs de mesure du rapport coût-efficacité des politiques de promotion de la diversité dans les entreprises. –

palliant les pénuries de main-d'œuvre, en ouvrant de nouveaux marchés, en renforçant les performances sur les marchés existants) que de la gestion des ressources humaines ou de l'amélioration de l'image de l'entreprise.

Dans le même temps, elle révèle que le concept de diversité est apparu en réponse au durcissement des dispositifs de lutte contre les discriminations depuis les années 2000, notamment suite à la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations qui est la transposition des deux directives européennes de 2000 que nous avons cité précédemment. Selon elle en effet, « *la judiciarisation prévisible des phénomènes et des comportements discriminatoires consécutive à ces évolutions [...] a certainement incité les entreprises à s'engager dans des politiques diversité [...] comme un moyen de prévenir des recours en discrimination [...] susceptibles de ternir leur image et leur réputation* ». ⁹

1.3.2 Entre diversité culturelle et diversité globale

La notion de diversité s'est diffusée en France à partir de 2004 suite à une série de travaux menés par l'Institut Montaigne. L'Institut Montaigne est un espace indépendant de réflexion, un « *think tank* », créé en 2000 par Claude Bébéar dont la vocation est « *d'élaborer des propositions concrètes dans les domaines de l'action publique, de la cohésion sociale, de la compétitivité et des finances publiques* ». ¹⁰

En 2004, quatre rapports visant à promouvoir la diversité pour lutter contre les discriminations dans les entreprises marquent l'irruption du concept dans le débat public par le biais de deux canaux : le monde de la grande entreprise via l'Institut Montaigne, auquel sont alors attachés Claude Bébéar, Laurent Blivet, Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie et l'administration publique, via Dominique Versini, secrétaire d'Etat chargée de la lutte contre la précarité et l'exclusion dans le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin. Ces rapports présentent la diversité comme une nécessité et s'appuient sur le constat d'échec des politiques d'intégration et de lutte contre les discriminations.

Hélène Garner-Moyer indique que « *la définition de la diversité qui ressort de ces rapports est labile* ». ¹¹ Les acteurs proches du monde patronal la définissent plutôt comme « *l'expression de différences visibles renvoyant à des origines ethniques différentes* ». L'Institut Montaigne présente

Commission européenne, 2003.

⁹ Garner-Moyer (Hélène). - Réflexions autour du concept de diversité..., op cit., p. 22.

¹⁰ Extrait du texte présentant l'Institut sur le site internet : www.institutmontaigne.org

¹¹ Garner-Moyer (Hélène). - Ibid., p. 25.

en janvier 2004, lors d'une table ronde, un rapport sur « *Les oubliés de l'égalité des chances* ». ¹²
Les auteurs, Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie, démontrent l'urgence d'une véritable politique d'« *action positive* » avec une question centrale : comment faire pour que tous les citoyens, quelques soient leur origine ou la couleur de leur peau, aient les mêmes chances d'accéder à des responsabilités publiques ou politiques ?

Dominique Versini, elle, préconise dans son rapport sur la diversité dans la fonction publique, « *la mise en place d'une stratégie globale de la diversité prenant en compte l'âge, le sexe, le handicap ainsi que l'origine sociale des personnes* » avec pour objectif de « [...] *diversifier la fonction publique pour qu'elle soit plus représentative de la nation qu'elle sert.* » ¹³

Les propositions élaborées dans ces rapports dressent par conséquent un portrait pour le moins extrêmement flou de ce que serait la conception française de la diversité.

1.3.3 Entre lutte contre les discriminations et promotion de la diversité

Les propositions de ces rapports permettent la création d'un certain nombre d'outils visant à promouvoir la diversité auprès des entreprises.

La conception de la "Charte de la diversité dans l'entreprise" en 2004, puis du "label diversité" en septembre 2008 par exemple, est le résultat des travaux de l'Institut Montaigne. Promotion de la diversité, rappel de la loi anti-discriminatoire, promotion de la charte de la diversité, formation et sensibilisation à la non-discrimination, promotion du CV anonyme, généralisation de conventions entre ZEP et grandes écoles, Hélène Garner-Moyer note que « *les propositions présentées dans ces rapports appartiennent à des paradigmes différents, voire incompatibles* ». ¹⁴

Ces contradictions n'empêchent pas le concept de diversité de prendre une place grandissante avec tout de même un point commun selon elle : celui « *d'insister sur la nécessité de laisser les entreprises libres de s'engager sur cette voie et sur le poids de l'argumentaire économique pour les convaincre.* » ¹⁵

Dès le départ, les questions relatives à ce qu'est la diversité, à ce qu'elle recouvre et aux valeurs auxquelles elle est rattachée « *n'ont pas été clairement posées et ces interrogations n'ont*

¹² Sabeg (Yazid) et Méhaignerie (Laurence) *Les oubliés de l'égalité des chances*, Participation, pluralité, assimilation... ou repli ? – Institut Montaigne, 2004.

¹³ Versini (Dominique). – Rapport sur la diversité dans la fonction publique. – Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, 2004.

¹⁴ Garner-Moyer (Hélène). - *Réflexions autour du concept de diversité...*, op. cit., p. 25.

¹⁵ Garner-Moyer (Hélène). - Ibid., p. 25.

*jamais vraiment été levées ni par les pouvoirs publics, ni par les entreprises ».*¹⁶

2. Une confusion entre lutte contre les discriminations et promotion de la diversité.

Les entreprises semblent ne pas faire la distinction entre ce qui participe à la lutte contre les discriminations et les actions qui relèvent de la promotion de la diversité. Selon Hélène Garner-Moyer, « *cette confusion concourt à rendre flou le concept de diversité et un peu hétéroclites les politiques qui s'y rattachent, dans la mesure où elles peuvent viser simultanément plusieurs objectifs pouvant s'avérer potentiellement contradictoires.* »¹⁷ En effet, discrimination et diversité appartiennent à deux paradigmes différents.

2.1 Lutte contre les discriminations et diversité, deux paradigmes différents

Si la lutte contre les discriminations renvoie à l'égalité de traitement ou « égalité des places » selon François Dubet¹⁸, la diversité s'inscrit elle dans le paradigme de l'« égalité des chances ».

L'égalité des places vise à assurer la place de chaque individu dans la société et à réduire les inégalités entre les positions sociales. Elle est basée sur un modèle de contrat social dans « *lequel chacun est assuré en fonction de sa position* ». ¹⁹ Ce modèle trouve ses limites dans le fait qu'il protégerait bien ceux qui sont intégrés et mal ceux qui ne le sont pas. C'est alors l'état qui assure l'intégration de la société et l'égalité des places est de plus en plus critiqué au nom d'une idéologie libérale.

Depuis quelques années maintenant émerge un autre modèle de justice sociale basée cette fois-ci sur la cohésion plutôt que sur l'intégration. Le modèle de l'égalité des chances qui en résulte offre à chacun la possibilité de prétendre à toutes les positions sociales, aussi inégales soient-elles. Elle induit une profonde transformation des représentations de la vie sociale, de ses acteurs et de ses mécanismes. En effet, la cohésion sociale étant considérée comme produite par les individus eux-mêmes, « *l'enjeu de la vie sociale se déplace des institutions vers les individus* »²⁰, à qui il est demandé de bien vouloir réussir.

Ces deux modèles appartiennent bien à des paradigmes distincts. Alors que le modèle des

¹⁶ Garner-Moyer (Hélène). - Réflexions autour du concept de diversité..., op.cit., p. 18-25.

¹⁷ Garner-Moyer (Hélène). - Ibid., p. 44.

¹⁸ Dubet (François). - Les places et les chances. – Seuil et La République des Idées, 2010.

¹⁹ Dubet (François). - Ibid., p. 40.

²⁰ Dubet (François). - Ibid., p. 61.

places fait appel à la tolérance ou à l'indifférence, le modèle des chances associe le refus des discriminations à une exigence de reconnaissance. L'identité de la personne discriminée doit être reconnue comme positive.

François Dubet note que, si le combat pour l'égalité des chances n'est pas nouveau, il s'est largement accéléré ces dernières années au nom de la diversité.

2.2 Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité, deux politiques différentes

Appliqués au domaine de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité dans l'entreprise, Hélène Garner-Moyer dégage trois différences centrales entre les deux concepts²¹ :

1. La promotion de la diversité met en avant la valorisation des différences individuelles dans une optique libérale alors que la lutte contre les discriminations visent à garantir l'égalité de traitement à tous indépendamment de leurs différences.
2. La non-discrimination est inscrite dans la loi. La diversité est une « soft law » et relève de la volonté des entreprises. La diversité relève de l'engagement volontaire des organisations.
3. « *Promouvoir la diversité ne signifie pas forcément qu'on ne discrimine pas et qu'on assure l'égalité de traitement.* »²² : égalité de traitement et égalité des chances ne se confondent pas.

Les deux objectifs nécessitent, selon elle, une réflexion et des outils spécifiques. La réflexion de ce que représente la diversité et les actions qui en découlent dépendent beaucoup des entreprises mais ce qui apparaît comme commun à beaucoup d'entre elles, c'est la confusion qui existe entre les actions qui résultent d'une politique de lutte contre les discriminations et celles qui résultent de la promotion de la diversité.

2.3 Dans les entreprises, un mix de pratiques entre actions universelles et catégorielles

Dés lors qu'on commence à analyser les politiques dites de diversité des entreprises, elles apparaissent comme un mix de pratiques entre des mesures universelles, « *qui ne font pas mention d'un groupe particulier et s'appliquent à tous* » et des pratiques catégorielles, « *qui visent*

²¹ Garner-Moyer (Hélène). - Réflexions autour du concept de diversité..., op.cit., p. 42.

²² Garner-Moyer (Hélène). - Ibid., p. 42.

un groupe spécifique ».²³

Dans son étude, Milena Doytcheva explique que la plupart des entreprises privilégieraient des actions catégorielles et que les pratiques universelles mises en œuvre, comme les opérations de sensibilisation ou la formation, « *restent fort circonscrites dans leur contenu et dans le temps [...]* ».

De plus, selon Hélène Garner Moyer, parmi ces pratiques, « *les entreprises ne semblent pas forcément distinguer clairement ce qui relève de la promotion de la diversité et ce qui relève de la lutte contre les discriminations.* »²⁴ Hors, définir clairement et précisément les politiques conduites et les résultats attendus paraît indispensable à leur développement. Viser l'égalité de traitement dans le recrutement et favoriser dans le même temps, l'embauche de travailleurs en situation de handicap peuvent, par exemple, paraître contradictoires et nécessiter une réflexion et une explication sur les objectifs visés.

3. Les multiples définitions de la diversité dans les entreprises accentuent encore ce manque de clarté.

Aujourd'hui, la diversité n'est plus un sujet méconnu pour les ressources humaines. Cependant, définir ce que les entreprises entendent par diversité reste un exercice difficile.

L'étymologie même du terme reflète sa complexité. Selon Le Petit Robert de la langue française, la diversité, qui vient du latin *diversitas*, désigne le caractère de ce qui est varié, différent et se rapporte donc à la variété, à la pluralité. D'un point de vue sociétal, nous l'avons évoqué lors du chapitre précédent, la diversité semble être un impératif éthique. Internalisée dans le monde de l'entreprise, elle constituerait plutôt une exigence managériale. Mais la diversité est surtout une notion qui a beaucoup évolué ces dix dernières années et dont la définition va dépendre à la fois du contexte historique et de l'entreprise.

3.1 La diversité dépend du moment où on la regarde : d'une diversité culturelle vers une diversité « globale »

C'est une notion qui dépend de son contexte historique. Il y a une dizaine d'année, lorsqu'était évoquée la diversité, elle faisait référence à une diversité ethnique et culturelle. Aujourd'hui, la diversité évoquée est plutôt une diversité pour tous.

²³ Garner-Moyer (Hélène). - Réflexions autour du concept de diversité..., op.cit., p. 44.

²⁴ Garner-Moyer (Hélène). - Ibid., p. 44.

3.1.1 A l'origine, une diversité culturelle

Dans l'esprit de Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie à l'initiative de la charte de la diversité, cette dernière est explicitement liée à la question des discriminations ethno-raciales et plus particulièrement à celle de la place des « minorités visibles » dans l'entreprise :

« Les propositions ci-après ont pour objet d'encourager, sur une base volontaire, les entreprises à refléter dans leurs effectifs la diversité ethnique qui est celle du marché de l'emploi. »²⁵

Mais nous l'avons vu précédemment, les entreprises se sont rapidement appropriées la diversité et ce sont elles qui ont participé à son développement. Or, dans son étude sur la mise en œuvre de la diversité dans les entreprises, Milena Doytcheva conclue qu'en l'espace de quelques années, la définition de la diversité s'est considérablement élargie *« pour inclure des préoccupations comme celles du handicap, de la parité homme-femme, des « seniors », de la parentalité, etc. »²⁶* Nous sommes passés d'une diversité dont l'objectif était initialement de favoriser la mixité culturelle dans les entreprises à une diversité qui vise à protéger d'autres catégories désignées comme « minoritaires ».

3.1.2 Une diversité à destination de quelques publics choisis

La diversité est souvent définie à travers ce qui la compose, sans donner une définition de ce qu'elle est. C'est l'adjectif qu'on appose alors au mot diversité qui permet de saisir ce à quoi on se réfère : diversité de genre, diversité d'origine, diversité culturelle, etc. La diversité repose ainsi sur des attributs observables tels que le sexe, l'âge, l'origine réelle ou supposée et le handicap, ou non observables comme l'orientation sexuelle, les convictions religieuses et l'origine sociale. Le handicap, le genre et l'âge constituent les trois composants les plus fréquents des politiques diversité :

« Au cours de la période 2004-2007, les discriminations liées au genre, à l'âge et au handicap sont majoritairement médiatisées au sein de problématiques liées à l'entreprise. »²⁷

Mais selon les entreprises, les conceptions de ces composants peuvent s'avérer plus ou moins larges.

Milena Doytcheva note cependant *« une tendance à la multiplication des catégories de discrimination prises en compte »²⁸* dans les entreprises ces dernières années. Cette multiplication suivrait selon elle le processus d'extension du nombre de critères de non-discrimination : huit

²⁵ Sabeg (Yazid) et Méhaignerie (Laurence). – Les oubliés de l'égalité des chances..., op.cit.

²⁶ Doytcheva (Milena). - Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité..., op. cit., p. 107-123.

²⁷ Doytcheva (Milena). - Ibid., p. 107-123.

²⁸ Doytcheva (Milena). - Ibid, p. 107-123.

critères à l'origine du traité d'Amsterdam en 1997, 17 en 2000 et 20 en 2014.

Récemment, on voit également apparaître un nouvel adjectif apposé à la diversité : celui d'une diversité « globale ».

3.1.3 Vers une diversité « globale »

Issue du mouvement d'élargissement du cadre juridique anti-discriminatoire évoqué ci-dessus, Milena Doytcheva relève l'apparition d'une vision étendue ou vision « globale » de la diversité :

« La diversité « globale » apparaît aujourd'hui comme le cadre obligatoire des démarches d'entreprises ; la rattacher à un ordre discriminatoire spécifique, notamment ethno-racial, est perçu désormais comme procédé discriminatoire. »²⁹

La diversité consisterait désormais à rechercher un équilibre permettant une gestion durable et pérenne des ressources humaines. Bender et Pigeyre (2003) définissent la diversité comme *« 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. »* Cette définition met l'accent sur le respect des intérêts individuels et fait de l'entreprise un lieu de développement de tous les capitaux humains sans distinction. De la même manière, Maria Bruna Guiseppina et Mathieu Chauvet définissent le management de la diversité comme *« le déploiement de dispositifs appelés à intégrer et faire coopérer de manière efficace des individus présentant des caractéristiques sociologiques différentes. »³⁰*

Cette vision de la diversité semble s'imposer de plus en plus au sein des entreprises et on voit apparaître avec elle le concept d'inclusion. L'inclusion est définie comme l'inverse de l'exclusion. Il s'agirait pour l'entreprise de créer les conditions à un environnement de travail inclusif, c'est-à-dire accueillant et respectueux, offrant ainsi à chaque individu dans toute sa singularité la possibilité de développer son potentiel. L'inclusion serait l'élément essentiel permettant de favoriser la diversité des équipes.

Nous observons un élargissement du périmètre de la diversité, ce qui ne simplifie pas sa définition et, par conséquent, ne facilite pas sa déclinaison opérationnelle. D'une diversité pour quelques acteurs, nous évoluons vers une diversité pour tous. La politique diversité va alors toucher tous les niveaux de l'entreprise avec un focus sur certains groupes sociaux dont le nombre

²⁹ Doytcheva (Milena). - Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité..., op. cit., p. 107-123.

³⁰ Bruna Giuseppina (Maria) et Chauvet (Mathieu). - La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. - Management international / International Management / Gestión Internacional, Volume 17, numéro hors série, 2013, p. 70-84.

a tendance à croître. Elle s'apparente alors de plus en plus à une politique managériale, à un nouveau mode de gestion des ressources humaines. La diversité impliquerait une autre manière de gérer les ressources humaines dans le respect des individualités avec pour enjeu principal une meilleure performance de l'entreprise.

3.2 La diversité comme outil de performance

Nous l'avons déjà évoqué, le concept de diversité est apparu en France en réponse aux durcissements du dispositif réglementaire contre les discriminations et à l'incitation de l'Union Européenne. Les entreprises y ont vu l'opportunité de se protéger contre d'éventuels risques judiciaires mais aussi la possibilité d'en tirer des bénéfices.

En effet, la diversité repose souvent sur un argumentaire économique qui met en avant les avantages attendus de la mise en place d'une gestion de la diversité. Il est d'ailleurs écrit dans l'ANI de 2006 que « *cette diversité est pour l'entreprise une source de richesses pour son développement. S'intégrant au projet de l'entreprise, elle est vecteur d'innovation et lui apporte un regard différent. Elle a un effet positif sur son image vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et des consommateurs* ».

Cet argumentaire, appelé le « *business case* » de la diversité, met en avant la recherche de performance comme objectif de son introduction dans l'entreprise. Hélène Garner Moyer identifie trois types de bénéfices attendus de la diversité en termes de performance³¹ :

- des avantages en termes humain : surmonter la pénurie de travailleurs, renforcer les valeurs culturelles, promouvoir la notoriété de l'entreprise pour retenir les collaborateurs talentueux, accroître l'esprit d'innovation et de création du personnel, accroître la qualité du service et la satisfaction des clients.
- des avantages en termes commercial : mieux comprendre les besoins de ses clients actuels et potentiels et donc mieux y répondre.
- des avantages en termes financier : améliorer la productivité de la main d'œuvre.

Si les études qui se sont intéressées à l'impact d'une politique de gestion de la diversité sur les performances des entreprises donnent des résultats contrastés et même parfois contradictoires, la valorisation de la diversité selon l'argumentaire insistant sur le profit que les entreprises pourraient en retirer se développe de plus en plus ces dernières années.

³¹ Garner-Moyer (Hélène). - Gestion de la diversité et enjeux de GRH. - Management & Avenir, 1/ 2006 (n° 7), p. 23-42.

Nous avons évoqué l'impact que pourrait avoir la diversité sur la gestion des ressources humaines ainsi que l'impact qu'elle pourrait avoir sur les performances économiques et commerciales de l'entreprise la mettant en œuvre. Hélène Garner Moyer en conclut que *« l'ensemble concourt à faire de la gestion de la diversité un élément de la stratégie globale de l'entreprise de demain. »*³² Mais définir la diversité nécessite également de la regarder à travers l'organisation qui l'abrite.

3.3 La définition de la diversité dépend également de son contexte

La diversité dépend de l'histoire de chaque organisation et sa définition va évoluer en fonction des motivations de celles-ci.

La diversité apparaît en effet comme un concept polysémique, qui s'adapte au contexte et à l'histoire de chaque entreprise de manière très pragmatique. Maria Bruna Guiseppina note que *« les entreprises définissent les contours de la diversité en fonction de leur histoire, de leurs politiques antérieures en matière de travailleurs handicapés, d'égalité professionnelle, de seniors, autant de composants pour lesquels elles ont des injonctions ou des incitations à négocier. »*³³

Chez Orange par exemple, la politique diversité se concentre sur trois axes prioritaires : *« l'égalité femmes-hommes, l'insertion professionnelle des personnes handicapées et le soutien à l'emploi des jeunes défavorisés »*.³⁴ Pour L'Oréal, on ne parle pas de diversité au singulier mais des diversités et l'entreprise se fixe trois axes stratégiques : ressources humaines, communication et achats, en travaillant en priorité sur trois sujets : *« le genre, le handicap et l'origine sociale et ethnique »*.³⁵ Chez Sodexo, c'est le concept d'inclusion qui est fortement valorisé et l'entreprise travaille autour de cinq piliers : *« le genre, les générations, le handicap, les origines et l'orientation sexuelle »*.³⁶ Enfin, Areva définit quatre axes de développement de sa politique de diversité : *« intégrer le handicap, favoriser la mixité professionnelle femme-homme, valoriser les salariés expérimentés et la diversité des âges et encourager la diversité sociale, ethnique et culturelle »*. Plusieurs thèmes s'ajoutent à ces axes comme *« l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'accompagnement de la parentalité, le respect dû à toutes les religions, etc. »*³⁷

On observe ainsi une conception de la diversité hétérogène selon le secteur, le contexte, l'environnement, la culture et la stratégie de l'organisation.

³² Garner-Moyer (Hélène). - Gestion de la diversité et enjeux de GRH, op. cit., p. 23-42.

³³ Bruna Giuseppina (Maria) et Chauvet (Mathieu). - La diversité, un levier de performance..., op. cit., p. 70-84.

³⁴ <http://www.orange.com/fr/engagements/responsabilite/collaborateurs-et-emploi/promouvoir-la-diversite>

³⁵ <http://www.loreal.fr/engagements-rse/diversites/notre-demarche-en-faveur-des-diversites.aspx>

³⁶ <http://www.sodexo.com/fr/engagements/diversite-inclusion/actions/formation.aspx>

³⁷ <http://www.areva.com/FR/carriere-1059/nbspune-politique-de-la-diversitenbsp-.html>

Le concept de diversité est un concept flou, polysémique et qui évolue en fonction de son contexte. Nous constatons, à travers les études publiées sur les politiques diversité des entreprises et les témoignages entendus lors de différentes rencontres, que les pratiques des entreprises sur le sujet sont diverses et variées. Qu'en est-il chez EDF ? Comment s'est construite cette politique diversité ?

II. De la lutte contre les discriminations à une politique de gestion de la diversité, l'histoire de la politique diversité de la direction Commerce d'EDF

EDF s'est emparée très tôt des questions de diversité, dès 1987 avec le premier accord Handicap. Nous verrons comment la diversité s'est mise en place en tant qu'invention organisationnelle introduite par les instances dirigeantes à un moment bien précis de son histoire, comment elle s'est appuyée sur cette histoire qui lui a donnée forme.

Nous verrons ensuite comment a évolué cette diversité au cours des dix dernières années et pourquoi elle semble aujourd'hui rencontrer certaines difficultés à se développer. Malgré la volonté affichée aujourd'hui par la direction de la faire évoluer vers une politique transverse, intégrée à l'ensemble des processus de ressources humaines, cette dernière ne parvient pas à s'affranchir de son histoire, de la culture de l'entreprise, d'autant que le contexte économique se révèle particulièrement contraignant.

Nous nous appuierons essentiellement sur les ouvrages de Michel Wierviorka et Sylvaine Trinh³⁸ et de Claude Durand, Pierre-Éric Tixier et Nelly Mauchamp³⁹ qui permettent d'éclairer l'histoire d'EDF. Nous utiliserons également en grande partie les observations réalisées dans l'entreprise sur ce qu'est la politique diversité d'EDF et son histoire.

1. La naissance de la politique Diversité chez EDF

Afin de mieux comprendre ce qu'est la diversité chez EDF, il nous paraît indispensable de nous intéresser à l'histoire de l'entreprise et, plus particulièrement, au contexte historique dans lequel la diversité est apparue. Nous avons vu dans le chapitre précédent le lien existant entre l'histoire d'une organisation et sa définition de la diversité et, lorsqu'elle analyse l'usage de la

³⁸ Wieviorka (Michel), Trinh (Sylvaine). – Le modèle EDF.- Editions La Découverte, 1989.

³⁹ Durand (Claude), Tixier (Pierre-Éric), Mauchamp (Nelly) (dir.). - EDF-GDF, une entreprise publique en mutation. - Revue française de sociologie, 2000, vol. 41, n° 3, p. 557-559.

diversité dans les politiques des entreprises, Milena Doytcheva note que « *c'est en fonction de l'histoire de chaque société que certains axes sont donnés.* »⁴⁰

La diversité apparaît chez EDF dans un contexte d'ouverture des marchés de l'énergie et d'internationalisation croissante. C'est Pierre Gadonneix, Président Directeur Général de l'époque qui s'engage de manière officielle dans la diversité en 2006.

1.1 Le contexte de l'introduction de la diversité dans l'entreprise

La création d'Électricité de France (EDF) remonte à 1946 quand l'Etat, au lendemain de la Libération, décide de créer deux établissements publics en situation de monopole sur les secteurs de l'électricité et du gaz naturel. Les conditions de création de l'entreprise ainsi que certaines étapes clés de son histoire permettent d'éclairer l'apparition de la diversité.

1.1.1 Une naissance atypique

Le 8 avril 1946, la loi de nationalisation des 1 450 entreprises françaises de production, transport et distribution d'électricité et de gaz donne naissance à EDF, établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). EDF pour l'électricité et GDF pour le gaz se retrouvèrent, après la nationalisation des industries électriques et gazières, en situation de monopole en France.

Dans leur ouvrage, Michel Wievorka et Sylvaine Trinh notent que la première particularité d'EDF tient dans le fait que « *le processus qui aboutit à la loi du 8 avril [...] est commandé par des convergences qu'on observe ni avant ni après dans l'histoire du pays.* »⁴¹ Il implique, en effet, que l'ensemble des forces politiques de l'époque ait été d'accord sur les modalités et sur le principe de la nationalisation. Cette « *convergence* » est le point de départ de ce que les auteurs appellent le « *modèle fondateur* » de l'entreprise.

Claude Durand, Pierre-Éric Tixier et Nelly Mauchamp⁴² rendent eux-aussi compte du « *compromis fondateur de l'entreprise* », basé selon eux sur un modèle de paritarisme et de participation des syndicats à la gestion. Le statut de l'entreprise doit beaucoup à l'influence d'un ministre communiste, Marcel Paul, syndicaliste électricien CGT, en charge de la production industrielle et principal artisan de la loi de nationalisation. La CGT, qui prône alors un syndicalisme de rupture, aura à EDF une stratégie souvent assimilée à une forme de cogestion pour laquelle Marcel Paul a eu une influence non négligeable. Le syndicat aura une réelle influence sur les règles

⁴⁰ Doytcheva (Milena). - Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité..., op. cit., p. 107-123.

⁴¹ Wieviorka (Michel), Trinh (Sylvaine). - Le modèle EDF, op. cit., p. 29.

⁴² Durand Claude, Tixier Pierre-Éric, Mauchamp Nelly (dir.). - EDF-GDF, une entreprise publique en mutation, op. cit., p. 557-559.

de gestion des salariés. L'entreprise repose sur un ensemble de relations qui se jouent entre les dirigeants, l'état et les salariés par l'intermédiaire des organisations syndicales. Claude Durand, Pierre-Éric Tixier et Nelly Mauchamp parlent « *d'une partition des rôles différente du schéma traditionnel* »⁴³.

Cette ébauche de cogestion, plus ou moins informelle, jouera un rôle dans la mise en œuvre de la politique de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité chez EDF.

1.1.2 Une structure d'entreprise bouleversée

Entre 2004 et 2005, EDF subit l'ouverture des marchés de l'énergie français à la concurrence inscrite dans un mouvement de fond à l'échelle européenne.

Les changements de législations qui interviennent dans le cadre du processus de libéralisation des marchés de l'énergie bouleversent la structure de l'entreprise. EDF devient une société anonyme en 2004 et est introduit en bourse en 2005 même si elle reste détenue par l'Etat à hauteur de 85%.

De plus, EDF ne concentre plus officiellement que les activités de production et de fourniture d'électricité puisque que le transport a été confié à RTE et la distribution à ERDF Réseau distribution. Ce changement va lui permettre d'investir en France le marché du gaz naturel qui lui était jusqu'alors fermé et de gagner des parts de marché sur les autres marchés de l'énergie en Europe et à travers le monde.

EDF alors ancienne entreprise de service public, devient société anonyme à capitaux publics, concentre certaines de ses activités et s'ouvre à de nouveaux marchés. Avec la libéralisation du secteur, les négociations sur les modifications du statut social des salariés ont été spécialement difficiles. En 2004, La presse se fait écho de ces difficultés et met en avant le rôle particulièrement actif des syndicats et notamment de la CGT : « *Nouvelle journée de mobilisation à EDF-GDF contre le changement de statut* », « *EDF-GDF : les syndicats sur le pied de guerre* », « *EDF : les enjeux décisifs du changement de statut* ».

1.1.3 Une internationalisation croissante

Depuis quelques années, EDF est une entreprise qui s'internationalise de manière croissante. En 2013, si 54% du chiffre d'affaires d'EDF résulte encore de son activité en France, 46% est dû à son activité hors de notre pays.

⁴³ Durand Claude, Tixier Pierre-Éric, Mauchamp Nelly (dir.). - EDF-GDF, une entreprise publique en mutation., op. cit., p. 557-559.

De 2006 à 2010, le groupe EDF met en place un programme d'investissements de 40 milliards d'euros pour accompagner son projet industriel et sa stratégie de développement. En 2009, EDF renforce ses positions européennes en Grande-Bretagne (projet d'intégration d'EDF Energy), en Allemagne, en Belgique, en Autriche, Pays Bas et en Pologne. En 2011, EDF finalise la vente de sa participation dans EnBW au Land de Bade-Wurtemberg pour 4,669 Md€ et crée à Berlin EDF Deutschland GmbH (EDF100%) chargée d'examiner les opportunités de développement sur le marché énergétique allemand. EDF rachète à ses partenaires italiens la totalité de leurs parts dans Edison et leur cède les 50% détenus par Edison dans Edipower.

Nous avons vu dans sa définition que la diversité est un concept qui s'adapte au contexte et à l'histoire de l'entreprise. C'est dans ce contexte d'ouverture du marché à la concurrence et d'internationalisation que la diversité va faire son apparition chez EDF.

1.2 L'apparition de la diversité s'appuie sur cette histoire

Selon les travaux d'Henry Mintzberg, EDF est une organisation de type bureaucratie organisationnelle, configuration structurelle qui caractérise la plupart des très grandes entreprises industrielles. Mais l'ouverture du marché à la concurrence et l'internationalisation des activités de l'entreprise vont largement modifier son environnement et expliquent, pour partie, l'intérêt d'EDF pour de nouvelles méthodes de gestion de ressources humaines comme la diversité, apparue dans l'entreprise entre 2005 et 2006.

1.2.1 Des accords comme points de départ, une entrée de la diversité par le réglementaire

L'une des premières motivations des entreprises à la mise en place d'accords est leur volonté de respecter la loi et EDF ne semble pas faire exception.

Le premier accord Handicap s'inscrit dans le cadre des dispositions de la loi du 10 juillet 1987 relatives à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Celui sur l'Egalité professionnelle s'inscrit dans le prolongement de l'accord de branche du 1^{er} mars 2004 sur la mixité et l'égalité professionnelle. L'entrée des accords dans l'entreprise suit les réflexions gouvernementales sur ces sujets. C'est aussi le cas dernièrement avec les négociations sur les accords concernant les seniors.

« On a fait du "fait religieux" une fois qu'on a interdit le port du voile dans les services publics. »
Jean-Pierre, responsable diversité

En s'engageant dans une démarche diversité, l'entreprise s'assure que ses modes de recrutement sont en conformité avec la loi et prévient ainsi le risque de plainte pour discrimination ou la perte de réputation en cas de procès. Il s'agit bien de se mettre en conformité avec la loi et de se prémunir d'une perte de réputation.

EDF suit le schéma de la plupart des entreprises engagées dans une démarche diversité. Dans son étude, Hélène Garner Moyer constate que, si la plupart des entreprises interrogées à propos des raisons de leur engagement dans la diversité mettent en avant des questions de responsabilités sociales, il apparaît dans les faits que nombre d'entre elles entrent sur ces questions par la voie réglementaire.⁴⁴ La protection contre le risque juridique est la première cause de la mise en œuvre d'une politique diversité par la direction d'une entreprise. Les composants les plus fréquents des accords sont d'ailleurs ceux des questions de sexe et de handicap, qui sont ceux pour lesquels les entreprises ont l'obligation de négocier. L'origine ethnique, alors qu'elle était au cœur de l'ANI de 2006, est le composant le moins outillé et il n'y a pas d'obligation légale à négocier sur ces questions.

Mais le « *modèle fondateur* » de l'entreprise tel que nous l'avons présenté constitue également un élément important permettant d'expliquer l'importance des accords chez EDF.

1.2.2 Un outil de dialogue social important

Selon Hélène Garner-Moyer lorsqu'elle étudie les accords d'entreprises⁴⁵, « *l'ANI de 2006 marque l'entrée des partenaires sociaux dans la diversité* ». Elle fait l'hypothèse selon laquelle l'entrée des partenaires sociaux dans le jeu aurait « *durci le jeu* ». Chez EDF en revanche, les organisations syndicales semblent depuis longtemps fortement impliquées dans le suivi des accords : neuf accords handicap depuis 1987, trois accords égalité professionnelle signés depuis 2004, deux labels égalité professionnelle en 2006 et 2011, trois labels responsabilité sociale en 2006, 2008 et 2011.

Le suivi des accords est réalisé lors de « comités de suivi » qui regroupent représentants de la direction et représentants des organisations syndicales. Des comités de suivi pour chacun des deux accords sont déployés à tous les niveaux de l'entreprise : deux comités de suivi par an au niveau de la direction Commerce et deux comités de suivi par an au niveau d'EDF SA et ce pour chacun des sujets Handicap et égalité professionnelle. Depuis le dernier accord Handicap, les

⁴⁴ Garner-Moyer (Hélène). - Réflexions autour du concept de diversité..., op. cit.

⁴⁵ Garner-Moyer (Hélène). - Gestion de la diversité et enjeux de GRH., op. cit., p. 23-42.

syndicats ont également négocié l'obligation pour les régions d'organiser elles aussi au minimum deux comités de suivi « Egalité des chances » qui ne traitent cette fois-ci que des sujets liés à l'insertion des travailleurs handicapés.

« *La politique diversité s'inscrit à EDF SA dans une tradition de dialogue social.* »⁴⁶

Les tensions qui apparaissent lors de l'ouverture d'EDF à la concurrence et à l'international vont fortement remettre en cause le « *compromis fondateur* » de l'entreprise et la négociation collective va, selon les auteurs Claude Durand, Pierre-Éric Tixier et Nelly Mauchamp, se substituer au paritarisme. C'est un nouveau système de régulation qui se met en place. La négociation collective va alors devenir pour les syndicats le lieu d'affrontements stratégiques.

C'est dans un contexte de relations tendues avec les organisations syndicales concernant les négociations sur les modifications du statut social des salariés qu'est signé par exemple le premier accord en faveur de l'égalité professionnelle homme-femme en 2004. Le premier « *diversity day* » est, quant à lui, instauré en 2008 dans le contexte des ouvertures à l'international pour faire preuve d'engagement social face aux craintes de certaines organisations syndicales et d'une partie des salariés.

La forte implication des organisations syndicales a des conséquences sur la façon dont se met en œuvre la politique diversité de l'entreprise. Nous noterons rapidement chez EDF l'importance des reportings aussi bien en terme de quantité qu'en terme de qualité à apporter à ceux-ci. Nous observons également une certaine pression de la part des organisations syndicales face à des résultats chiffrés. Ce besoin de résultats à afficher pour la direction oriente les actions diversité vers des actions concrètes et immédiates.

1.3 L'engagement pro-diversité de la direction

Selon Norbert Alter, l'invention représente un moment que l'on peut distinguer et nommer. Il s'agit d'un événement circonscrit dans le temps.⁴⁷ Si les accords existaient déjà dans l'entreprise, la diversité fait son apparition de manière officielle en 2006 par l'engagement de la direction de l'époque.

1.3.1 L'engagement de la direction

⁴⁶ Note sur la politique diversité à la Direction Commerce d'EDF SA, en cours d'écriture.

⁴⁷ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit., p. 17.

En 2005, EDF réalise un diagnostic Diversité avec le soutien d'IMS entreprendre pour la cité et en 2006, Pierre Gadonneix, alors Président Directeur Général d'EDF, s'engage officiellement en faveur de la diversité par le biais d'un texte intitulé « La diversité : un atout pour EDF » :

*« Pour améliorer sa performance, EDF a besoin aujourd'hui de davantage de diversité :
- pour mieux percevoir la diversité des attentes des clients et savoir y répondre,
- pour mieux refléter la société dans laquelle elle évolue,
- pour que les femmes et les hommes expriment mieux leur complémentarité, leur créativité et s'adaptent mieux à l'évolution de leur environnement.
Pour ces raisons, je m'engage à reconnaître et à promouvoir la diversité dans l'entreprise [...]. »*

Cet engagement en faveur de la diversité est aujourd'hui inscrit dans la charte éthique du Groupe et, parmi ses onze engagements en tant qu'entreprise responsable, apparaît celui d'employeur responsable ayant la volonté de : « *Maintenir l'excellence professionnelle et la performance de nos équipes par la formation et la promotion de la diversité* ». ⁴⁸ En 2006, EDF SA s'engage dans une approche globale et signe la charte de la diversité.

La diversité apparaît chez EDF comme la volonté de son dirigeant et son engagement personnel : « *Je suivrai personnellement l'avancée de la démarche que nous engageons ensemble [...].* » Elle se concrétise avec la nomination d'une équipe dédiée à la traduction des engagements de la direction en actes. Maria Bruna Guiseppina ajoute que « *la nomination d'un(e) responsable diversité (voir même de l'ébauche d'une équipe ad hoc) témoigne de la volonté, plus ou moins affirmée, de la direction d'investir cette problématique.* » ⁴⁹

1.3.2 La mise en place d'une équipe dédiée

Chez EDF, c'est un réseau de correspondants qui porte la mise en œuvre de cette politique. Au sein de la direction Commerce, la diversité est déployée par un responsable « Egalité des chances » qui travaille à la direction des ressources humaines dans le pôle « Innovations sociales » (qualité de vie, santé au travail et diversité).

Il anime un réseau de neuf correspondants basés en région pour qui la diversité n'est pas le métier. Ils sont salariés de la direction des ressources humaines de la direction Commerce en mission sur les champs du handicap, de l'égalité professionnelle ou sur les deux à la fois. Depuis deux ans, le réseau est relativement stable et chaque correspondant travaille sur les deux champs

⁴⁸http://strategie.edf.com/fichiers/fckeditor/Commun/Developpement_Durable/2013/EDFGroup2014_engagementsR_E_vf.pdf

⁴⁹ Bruna Maria Giuseppina. - Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs. - Question(s) de management, 2/ 2013 (N° 3), p. 25-35.

des accords alors qu'il existait un correspondant sur chacun d'eux auparavant. Il n'existe pas de lien hiérarchique entre le correspondant national et les correspondants régionaux. Les correspondants n'ont aucune obligation à appliquer les directives qui leur sont données. Certaines régions semblent impliquées alors que d'autres moins.

L'acte de naissance formel, officiel d'une politique diversité dans une organisation relève souvent d'un geste symbolique du dirigeant (engagement envers la diversité, signature d'une charte éthique, etc.). Norbert Alter remarque à propos des inventions organisationnelles qu'« *elles ne sont rien de plus qu'une idée, un objet ou une méthode qui ont besoin des salariés pour se transformer en innovation* ».⁵⁰ C'est bien ce que représente ce texte, une idée. Comment a évolué cet engagement de Pierre Gadonneix depuis la rédaction de ce texte ?

2. Une politique construite comme un « millefeuille »

Nous l'avons vu plus haut, les entreprises définissent les contours de la diversité en fonction de leur histoire, de leurs politiques antérieures en matière de travailleurs handicapés, d'égalité professionnelle, de composants pour lesquels elles sont incitées à négocier. C'est ce qui semble se passer chez EDF. Historiquement, la diversité est venue se « greffer » aux deux accords réglementaires existants et s'est construite par l'accumulation d'engagements en faveur de catégories « cibles ».

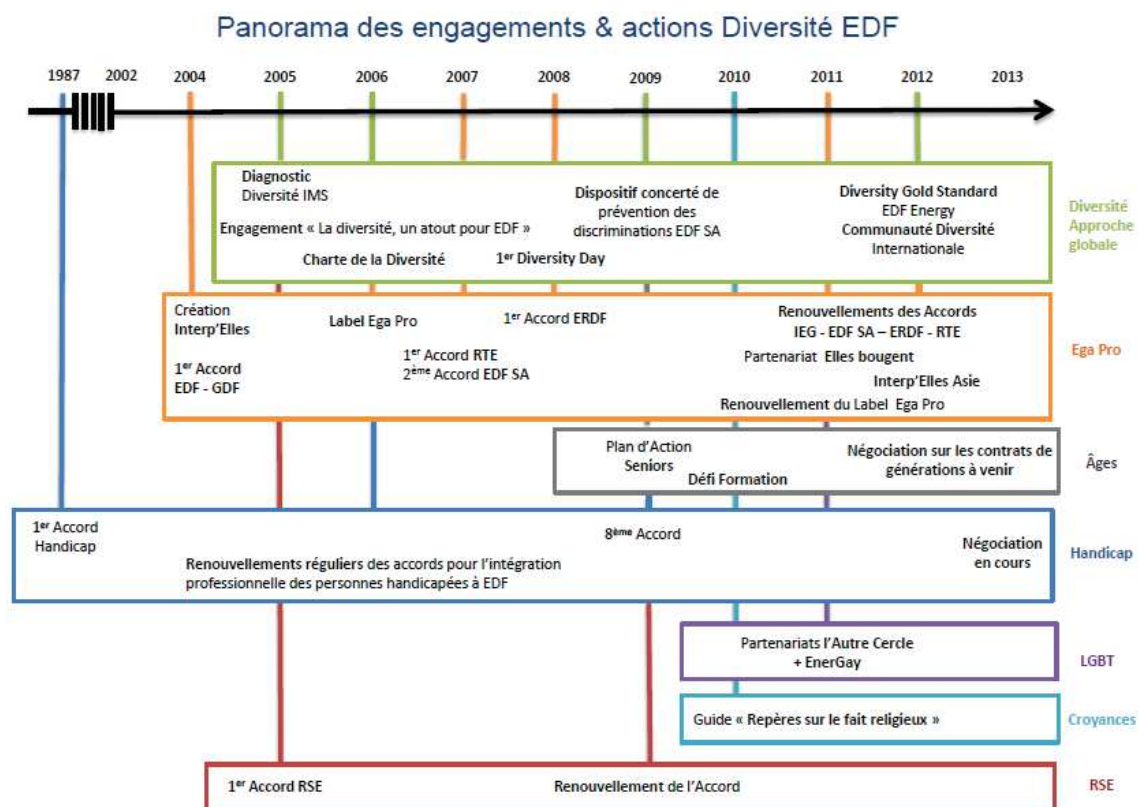
2.1 Une diversité construite autour de deux accords existants

Comme déjà évoqué, la diversité chez EDF SA se décline autour de deux accords historiques : un accord pour l'Égalité des chances et l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap et un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Les engagements de Pierre Gadonneix n'ont pas été traduits en une politique diversité mais en une somme d'actions en faveur de la diversité.

Nous assistons à une juxtaposition des champs d'intervention (égalité homme-femme, handicap, management des âges, etc.) parfaitement représentée par le tableau ci-dessous qui retrace les différents engagements d'EDF depuis 1987.

Tableau n°1 : Panorama des engagements et des actions Diversité EDF

⁵⁰ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit., p. 109.



La diversité apparaît comme un sujet supplémentaire venu s'ajouter aux autres domaines. Il n'existe pas dans les faits de politique diversité. Voici ce qu'en dit le responsable de la diversité :

« Il n'y a pas de politique de diversité chez EDF. Il y a eu des engagements de diversité d'un président en 2006 ou 2007. Il n'y a rien qui les annule. Ils existent donc toujours mais il n'y a pas de politique diversité, on ne mesure rien. {...} Alors, je ne sais pas s'il faudra une politique mais aujourd'hui il y a une confusion entre les obligations légales et la diversité. En gros, il y a un accord éga-pro, un plan d'action contrat de génération, un accord handicap et ça y est, on a fait le tour de la diversité {...} »

Au niveau de la Direction Commerce, le constat est le même. Entrer sur le sujet de la diversité, c'est entrer sur deux accords. Voici comment est présentée la diversité au sein de la direction :

« La direction Commerce est reconnue chez EDF comme une des directions les plus actives dans la mise en œuvre de la politique diversité du Groupe. Elle la décline à partir de deux plans d'action résultant des accords Handicap & Egalité Professionnelle d' EDF SA et elle la relaie lors de la journée du Diversity Day pilotée par la Direction des Ressources Humaines et par la Direction de la Communication. »⁵¹

2.1.1 Une forte présence de l'accord handicap

Historiquement, l'accord en faveur des personnes en situation de handicap semble le plus suivi. Pour une majorité des personnes interrogées, la diversité est surtout liée à la question du

⁵¹ Note sur la politique diversité à la Direction Commerce d'EDF SA, en cours d'écriture.

handicap. Selon le responsable de la diversité chez EDF, « *cela fait partie du construit d'EDF* ».

« Donc tu as tout le champ de la diversité ?

Oui, absolument. En sachant que l'essentiel, c'est quand même le handicap parce que tu as dû te rendre compte que le reste, on ne s'en mêlait pas trop. » Henry, correspondant diversité

Il existe une mission Handicap au niveau de la direction des ressources humaines du Groupe composée d'une équipe d'experts. L'accord met en œuvre des moyens financiers importants gérés par cette équipe et qui permet de faire des choses très concrètes en matière d'aménagements de poste de travail par exemple. De nombreux outils existent pour mettre en œuvre cet accord.

« Le handicap est très spécifique parce qu'il est assis sur une mécanique budgétaire. [...] C'est ce qui donne corps à la mission handicap et donc la mission Handicap, elle existe contre vents et marées. », Jean-Pierre, responsable diversité.

Il existe une vraie « *culture du handicap* » qui s'expliquerait par le fait que les autres sujets sont arrivés bien après et que le handicap est un sujet en soi. Il y a une technicité, une expertise très particulière dans le sujet du handicap. On s'adresse à chaque fois à des situations individuelles qui demandent une expertise particulière. Le handicap demande du « sur-mesure ». C'est plus technique et coûteux.

L'accord relatif à l'égalité professionnelle semble plus difficile à mettre en œuvre malgré une implication assez forte sur le sujet de la direction et des organisations syndicales.

2.1.2 Des obligations de résultats liés aux accords, l'importance des objectifs chiffrés

Il existe des objectifs précis et détaillés à atteindre qui se concentrent sur les deux champs liés aux accords : l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'égalité des chances et l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap.

« Il n'y a pas d'événement autour de l'homosexualité, la diversité du genre, ethnique, religieuse. Alors que sur le handicap, il y a plein de choses, c'est très réglementé, il y a des textes de lois, il y a des accords. Et puis il y a des chiffres demandés, on ne nous demande pas d'avoir un taux d'homosexuels dans l'entreprise. Sur homme/femme, il y a des objectifs mais sur le reste il n'y en a pas. » Henry, correspondant diversité

Le rapport de situation comparée pour l'égalité professionnelle et la déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés sont les deux documents réglementaires et obligatoires qui fixent des objectifs aux entreprises concernées.

L'égalité professionnelle constitue un thème de la négociation collective. Pour enrichir cette

négociation et permettre aux partenaires sociaux de fixer des objectifs en la matière, les employeurs doivent repérer et analyser la situation des hommes et des femmes au sein de leur entreprise et définir les actions à mener visant à supprimer les inégalités. C'est l'objet du rapport annuel de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes qui est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés. Ce rapport permet d'identifier les inégalités et de définir les actions à mener pour aller vers l'égalité des hommes et des femmes en entreprise. Il comporte une analyse chiffrée qui s'appuie sur des indicateurs qui retracent pour chacune des catégories professionnelles la situation respective des femmes et des hommes en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail et de rémunération. Ces indicateurs offrent une grille de lecture, commune à toutes les entreprises, comportant des statistiques exprimées en pourcentages. Éventuellement, ceux-ci peuvent être complétés par des indicateurs spécifiques à l'entreprise.

Les entreprises à partir de 20 salariés ont l'obligation d'employer des personnes handicapées à hauteur de 6 % de leur effectif. Pour lui permettre de justifier qu'il a bien rempli cette obligation, l'employeur doit chaque année déclarer le nombre d'emplois occupés par un travailleur handicapé. La DOETH doit spécifier l'ensemble des actions menées par les employeurs en faveur de l'emploi des personnes handicapées. C'est sur cette base qu'est calculée l'éventuelle contribution Agefiph, si l'obligation d'emploi n'est pas remplie. Les informations qui doivent figurer dans la DOETH sont : l'effectif d'assujettissement de l'établissement, le nombre de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (recrutement de personnes handicapées), si l'établissement a conclu un ou des contrats avec une structure adaptée (sous-traitance avec le secteur protégé ou adapté), si un accord spécifique à l'emploi de travailleurs handicapés a été conclu.

La plupart des indicateurs chiffrés suivis par la direction du Groupe EDF et les organisations syndicales pour évaluer la politique diversité le sont en déclinaison de ces deux rapports obligatoires. Les deux accords d'entreprise reprennent ces mêmes objectifs qui sont ensuite adaptés et déclinés par les directions nationales puis régionales selon des plans d'action spécifiques.

Nous assistons en conséquence à une forte présence du reporting pour suivre les résultats des actions engagées sur les domaines du handicap et de l'égalité professionnelle.

2.2 Une diversité construite par l'accumulation d' « objets » :

2.2.1 Charte de la diversité, label de la diversité, « diversity day », guides

Chez EDF, il existe sur les questions liées à la lutte contre les discriminations de nombreux outils et guides à la disposition des salariés.

« Et puis après on a des objets qui sont ceux qui existent dans le cadre du contrôle social, qui sont ceux qui existent dans le cadre du code du travail etc Mais l'entreprise n'est pas obligé de concevoir ses propres objets. Ca c'est l'une des caractéristiques d'EDF et de beaucoup d'autres entreprises françaises de concevoir ces objets. » Jean-Pierre, responsable diversité

Nous assistons à la présence d'une multitude d'« objets » disponibles pour travailler sur les champs de la diversité. Nous citerons par exemple le guide des pratiques religieuses réalisé par un consultant externe il y a quelques années et devant servir de base pour gérer des situations qui pourraient s'avérer complexe en terme de gestion des pratiques religieuses sur le lieu de travail, des dessins sur les thèmes de la diversité utilisés pour sensibiliser les salariés de manière ludique aux stéréotypes, des guides de la parentalité destinés aux nouveaux parents salariés d'EDF, des guides de bonnes pratiques concernant l'articulation vie professionnelle et vie personnelle ou encore le « diversity day » créé en 2008, journée qui prend la forme d'événements locaux pour promouvoir la diversité.

Beaucoup de ces outils sont peu utilisés parce qu'ils ne sont pas connus des salariés. Il existe peu de communication à leur propos et leur nombre ne facilite pas celle-ci.

2.2.2 Des actions transverses au champ relativement limité.

La politique diversité passe également par des actions de prévention contre les discriminations et de lutte contre les stéréotypes qui sont transverses aux actions menées vers les catégories identifiées comme « minoritaires » (personnes en situations de handicap, femmes, personnes âgées, etc).

Ces actions se font aujourd'hui surtout par le biais d'une formation sous forme de jeu sérieux (serious game) intitulée « Mieux manager en prenant compte les différences et les risques de discrimination », une initiative de la direction Commerce. La formation se fait à destination des managers et de quelques acteurs clés des ressources humaines tels que les conseillers en orientation professionnelle par exemple. L'offre de formation du Groupe sur les sujets de la diversité est particulièrement pauvre au regard du nombre de formations existantes sur les sujets de ressources humaines.

Le « diversity day » est également une occasion de sensibiliser les salariés sur les thèmes de la diversité et de favoriser la prise de conscience sur les stéréotypes mais se concentre sur

quelques actions pendant une seule journée sur l'année.

La décision d'introduire la diversité chez EDF s'est traduite par une juxtaposition du champ de la diversité à ceux déjà existants par le biais des accords réglementaires. Elle a eu comme conséquence alors de se déployer en une accumulation d'actions soutenues par de nombreux outils.

2.2.3 Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité : une confusion des genres

Les actions en faveur de la diversité se structurent par l'articulation ou plutôt la somme de différentes interventions catégorielles. La diversité s'adresse à quelques catégories ciblées.

« Aujourd'hui il y a une confusion entre les obligations légales et la diversité. » Jean-Pierre, responsable diversité

Le manque d'information et de définition de ce que représente la diversité chez EDF concourt à cette confusion. Aujourd'hui, il semble que « faire » de la diversité chez EDF consiste à répondre à des obligations de lutte contre les discriminations.

La diversité existe en tant qu'engagement de ses dirigeants et dans les communications officielles mais semble ne faire l'objet d'aucune déclinaison opérationnelle permettant son développement effectif. Nous avons tout de même observé une évolution dans le souhait d'aborder le sujet de la diversité dans l'entreprise et plus particulièrement au sein de la direction Commerce.

3. La volonté d'intégrer la diversité

Nous notons une évolution dans le discours des instances dirigeantes pour qui la diversité devrait évoluer vers une politique « transverse » à tous les domaines de la gestion des ressources humaines.

3.1 Vers une diversité « transversale »

Sa place même dans la nouvelle organisation de la Direction des Ressources Humaines du Groupe EDF a été sujette à discussion. Le pôle désormais nommé « Diversité, Innovation et

Performance » est attaché au département « Emploi et Compétences » depuis le mois de mai 2014.

« On est au sein de la direction de l'emploi et du développement des salariés qui est la grosse direction RH traditionnelle et à l'intérieur de cette direction, elle fait tout, à part le temps de travail et les négociations salariales. Elle produit tout le reste et à l'intérieur, on est le pôle transversal [...] » Jean-Pierre, responsable diversité

Cette place dans l'organigramme a pour objectif de permettre aux actions de diversité de s'intégrer à l'ensemble des processus de gestion des ressources humaines : le recrutement, l'intégration des salariés, les parcours professionnels, la formation, la rémunération, etc. La diversité commence à devenir un enjeu de gestion des ressources humaines.

3.2 Vers une ambition d'inclusion

Depuis deux ans, le concept d'inclusion, importée des entreprises anglo-saxonnes, fait son apparition dans l'entreprise et vient s'ajouter à celui de diversité. Face au problème croissant de l'absentéisme dans l'entreprise et au sein de la direction Commerce en particulier, la direction semble vouloir repenser ses méthodes managériales. L'inclusion serait une manière de favoriser la diversité en valorisant les différences et en offrant la possibilité à chacun de développer son potentiel dans un environnement de travail accueillant, respectueux et valorisant. La gestion de la diversité reviendrait alors à adopter une posture managériale inclusive :

« [...] le but c'est qu'il n'y ait plus jamais de politiques diversité. Ce sera complètement inclus, on ne se posera même plus la question. Ça deviendra un réflexe [...]. » Sébastien, responsable diversité

Nous observons ainsi une tendance qui suit celles d'autres entreprises françaises comme Orange, Sodexo ou L'Oréal vers une approche inclusive de la diversité :

« Aujourd'hui, EDF poursuit la dynamique entreprise et pense sa politique diversité de façon plus globale. Le groupe se tourne désormais explicitement vers une ambition d'inclusion et dans cette optique conçoit une approche qui permet l'adaptation propre de ce concept : « penser Groupe, respirer local » et selon une politique intégrée, qui fait le lien aussi avec des questions de santé et de qualité de vie au travail, et remet le travail au centre. » Intervention de Jean-Baptiste Obeniche, Directeur Diversité et Qualité de Vie au travail Groupe, 18 avril 2013.

La diversité devient alors un enjeu de management des ressources humaines.

L'histoire de l'entreprise et sa culture permettent d'expliquer la manière dont s'est construite la diversité chez EDF. Née de l'engagement de la direction comme une volonté de répondre aux inquiétudes des salariés et des organisations syndicales face à un contexte d'ouverture au marché et à une internationalisation croissante, la diversité est venue se greffer à une politique de lutte contre les discriminations bien engagée. Après dix ans d'existence, la

diversité chez EDF semble chercher aujourd'hui sa place, sa forme et sa légitimité. Et, malgré la volonté de la direction, l'intégration de la politique vers une diversité « globale » peine à se mettre en œuvre.

III. Une volonté de faire évoluer la diversité vers une politique de gestion de la diversité incluant l'ensemble des salariés et des processus métier qui peine à se mettre en œuvre

Un contexte économique peu propice aux investissements, des changements organisationnels qui fragilisent la direction Diversité du Groupe et une culture d'entreprise qui ne favorise pas la gestion de la diversité pourraient expliquer en partie les difficultés de cette mise en œuvre.

1. Un contexte économique contraignant.

Nous notons deux tendances contradictoires dans l'évolution récente de la diversité au sein de l'entreprise.

D'un côté, l'entreprise est confrontée à l'impératif de profits à court terme. Cet impératif s'articule à la réduction des coûts salariaux et des investissements productifs. De l'autre, elle doit apparaître responsable et éthique. C'est une exigence sociétale, qui pour l'entreprise peut avoir des répercussions commerciales. C'est aussi un moyen pour elle de tenter de faire adhérer le personnel à une nouvelle culture du profit. Se prévaloir de préoccupations et d'avancées dans le domaine de la diversité peut servir à la construction d'une bonne image de l'entreprise, utile à sa performance commerciale.

La diversité devient alors un enjeu de gestion des ressources humaines et la direction tente d'en faire un sujet plus structuré. Dans le même temps, c'est un sujet qui fait les frais des priorités économiques de l'entreprise et des réductions de coûts (réduction des fonctions supports, réductions des frais de fonctionnement des réseaux, arrêt du « diversity day »). Au début de l'année 2014, la décision de la direction de la Communication du Groupe de ne pas renouveler l'organisation du « diversity day » marque un tournant dans la façon dont s'organisait jusqu'ici la diversité chez EDF et semble particulièrement représentative de l'hésitation de la direction face à ses engagements diversité.

Cette tendance est particulièrement forte au sein de la direction Commerce en proie à une inquiétude grandissante quant à son avenir en raison de la prochaine dérèglementation des tarifs de l'électricité. Ce changement a déjà pour conséquence de modifier une grande partie des structures de la direction. Elle implique la disparition de certaines fonctions au profit d'autres métiers qui n'existaient pas jusqu'alors. La direction anticipe également des pertes importantes de part de marché et commence donc à prendre les mesures nécessaires en terme de réduction d'effectifs. C'est dans ce contexte particulier qu'intervient cette demande de faire de la diversité un outil de gestion de ressources humaines. Dans le même temps, la direction décide de supprimer pour des raisons de réduction budgétaire une des deux réunions du réseau de correspondants diversité prévues chaque année depuis deux ans.

Les directions opérationnelle semblent prises entre deux injonctions paradoxales : celle de développer une politique de gestion de diversité qui implique un investissement humain et financier et celle de réduire leurs dépenses. D'autre part, elles sont peu appuyées par la direction Diversité qui fait l'objet depuis trois ans de multiples réorganisations.

2. Une direction Diversité en quête d'identité

Le contexte historique de la diversité chez EDF la positionne comme un outil de lutte contre les discriminations et sa définition aujourd'hui n'est pas claire. Ce flou a des conséquences sur la place de la diversité dans l'entreprise et sur le positionnement et le rôle de la direction de la diversité. Intégrée au sein de la direction des ressources humaines, Le pôle Diversité du Groupe EDF a connu trois réorganisations récentes : une première en 2011 puis une seconde début 2013 et enfin en 2014.

2.1 Le manque de réflexion de l'organisation sur la définition qu'elle donne à la diversité rend la notion floue et sa mise en œuvre complexe.

L'intégration dans les process de la diversité est rendue compliquée par le manque de définition du périmètre de la notion de diversité et des critères auxquelles elle fait référence.

Nous retrouvons dans les entretiens menés une certaine difficulté à décrire ce qu'est la diversité. Pour certains, c'est travailler sur de la qualité de vie au travail, pour d'autres, il s'agit de lutter contre les discriminations. Certains citent les différents thèmes liés à la diversité : l'égalité professionnelle, l'intergénérationnel, les différences religieuses, l'orientation sexuelle mais

presque tous mettent en avant le fait que le sujet sur lequel ils travaillent le plus est celui du handicap. Selon les personnes interrogées, la diversité est peu ou pas connue des salariés d'EDF. Elle serait perçue comme quelque chose de peu sérieux : « *c'est ceux qui dessinent toute la journée et qui organisent des « family day »* », « *c'est un truc qui ne sert à rien dans le système* ».

2.2 Officiellement, il n'existe pas sur le terrain de mission diversité.

Il n'existe pas dans l'organisation de correspondant « diversité ». Les correspondants sont missionnés soit sur le suivi de l'accord handicap, soit sur le suivi de l'accord égalité professionnelle, soit sur les deux champs. Il n'existe pas d'intitulé de poste « diversité » mais des responsables de mission « égalité des chances ». Un des correspondants précise : « *Je n'ai pas de lettre de mission pour ça* » lorsqu'il aborde ses actions diversité.

De la même manière que pour les correspondants, les représentants syndicaux rencontrés travaillent soit sur le champ du handicap, soit sur le champ de l'égalité professionnelle, soit sur les deux. Ils sont, dans les faits, amenés à suivre l'application des accords et par conséquent travaillent sur les sujets qui sont liés aux accords professionnels.

La diversité existe depuis une dizaine d'année pour un premier accord Handicap qui date de 1987. Elle est donc relativement récente dans l'histoire de l'entreprise et, historiquement, elle vient après les accords Handicap et Egalité professionnelle.

2.3 Une direction Diversité en mal de reconnaissance.

La diversité est un sujet qui semble se « balader » dans l'organigramme au gré des réorganisations. Si elle a toujours été attachée à la direction des ressources humaines, elle a fait l'objet de trois réorganisations en trois ans : en février 2011, en janvier 2013 puis en mai 2014. C'est un sujet qui semble chercher sa place au sein de la direction des ressources humaines, tantôt attaché à un domaine, tantôt seul, tantôt attaché à la direction des ressources humaines au niveau du Groupe, tantôt au niveau de la France.

En janvier 2013, Marianne Laigneau, directrice des ressources humaines du Groupe, décide de l'évolution de la direction des ressources humaines du Groupe. Un pôle « Santé et Vie au travail » est créé qui a pour mission de définir des politiques au niveau Groupe dans les domaines de la santé environnementale, de la santé au travail, de la qualité de vie au travail, de la responsabilité sociale d'entreprise et enfin de la diversité et de la lutte contre les discriminations.

Au sein de la direction des ressources humaines d'EDF SA, donc en France, le domaine « Diversité, organisation et vie au travail » est supprimé et scindé en deux : d'un côté un domaine

« Egalité des chances et diversité », d'un autre un domaine « Organisation du travail, performance des organisations ». Le domaine Diversité est en charge de piloter le champ de l'égalité professionnelle, du handicap et de la diversité sous toutes ses formes, la mise en œuvre des accords et des orientations d'entreprise et l'animation des réseaux.

Cette nouvelle organisation à peine mise en place, la direction décide de supprimer la direction des ressources humaines au niveau France. Ne reste donc plus que le pôle diversité au niveau du Groupe qui va à nouveau chercher sa place. Le pôle Diversité mettra presque six mois avant de se constituer et avant que ne soit validée sa nouvelle place au sein de la DRH.

Avec les changements d'organisation, la place de la diversité et les contours de celles-ci ont beaucoup évoluées ces deux dernières années. A tel point que lorsqu'on interroge le responsable même de la mission Diversité au sein de la DRH Groupe, il hésite avant de trouver l'intitulé exact de son pôle : « Innovation, Diversité et Performance au travail ».

Au sein de la direction Commerce, la récente réorganisation du département a placé la diversité directement au cœur des relations sociales puisque le pôle « Innovations sociales » regroupant la diversité et la qualité de vie au travail a été rattaché au pôle « Relations sociales » sous la responsabilité du chef de département Relations sociales.

Ces changements ajoutent au flou de la définition de ce qu'est la diversité chez EDF et ne permettent pas non plus d'avancer sur les sujets de fond. Ils semblent constituer un frein au développement de la diversité.

3. Une culture d'entreprise qui ne favorise pas l'intégration de la diversité dans les processus.

Malgré une volonté apparente de valoriser la diversité dans l'entreprise, les pratiques de diversité semble avoir du mal à se généraliser. Lorsque nous interrogeons les salariés sur la diversité chez EDF, l'entreprise est à la fois perçue comme impliquée sur le sujet et paradoxalement, comme se contentant du strict minimum, c'est-à-dire l'application d'accords réglementaires.

« Edf est une entreprise historique avec une culture très forte, avec des schémas reproduits d'année en année, qui bougent mais qui ne bougent pas partout. Je pense qu'on est une entreprise qui a encore beaucoup de chemin à faire sur cette dimension là. » Fabrice, chef de département

« Par contre, on a une vrai intelligence de réflexion sur le sujet, une vrai maturité sur le sujet. C'est-à-

dire, ce qui est écrit sur le sujet, ce qui est travaillé sur le sujet. » Fabrice, chef de département

3.1 L'image du « salarié idéal » qui se reproduit.

Lors de notre période d'observation ou au cours des entretiens réalisés, nous remarquons que la culture d'entreprise pourrait représenter un frein à une politique de diversité.

EDF est, nous l'avons vu précédemment, une grande entreprise industrielle. Le salarié type tel qu'il est décrit ci-dessous correspond effectivement à une réalité observée:

« C'est toujours très schématique mais on est plutôt une entreprise d'hommes, blancs, catholiques, mariés. Voilà. D'un bon niveau de CSP. » Jean-Pierre, responsable diversité

En tant qu'entreprise industrielle, le profil type du salarié est l'ingénieur souvent issu des mêmes quelques grandes écoles et le diplôme pèse lourd lors des recrutements. Les exceptions à ce schéma sont citées en exemple avec le risque de stigmatiser et de catégoriser les personnes concernées. On parle alors dans l'entreprise de « rôles modèles » et on communique par exemple sur les trois femmes ayant accédées à la direction d'une centrale nucléaire.

« La diversité, c'est de pouvoir avoir demain un dirigeant qui a trente-deux ans dans cette boîte. Ca, c'est ma conception. C'est d'être en capacité d'être dans un monde régulé, avec des règles, mais non normé. Nous, on est dans un monde régulé, normé. On est dans un monde où le diplôme domine. On est dans un monde où les hommes dominent, où un certain modèle de travail domine [...]. » Jean-Pierre, responsable diversité

La reproduction sociale est donc importante dans l'entreprise et, malgré des processus de recrutement dit « sécurisés », les recruteurs, dans le but de limiter l'incertitude dans leur prise de décision, privilégient des profils leur ressemblant (même école, même sexe, même origine sociale), ce qui limite la diversité des profils recrutés.

Ce profil type du salarié doit être nuancé au niveau de la Direction Commerce. En effet, la population présente sur les plateaux de relations clientèle est différente. Plus diversifiée, elle est aussi beaucoup plus féminisée et beaucoup moins diplômée. Environ 60% des salariés travaillant sur des postes de conseillers clientèle sont des femmes.

« En tout cas, jusqu'au management, sur les emplois d'exécution, qui sont les emplois les moins bien payés de la maison, vous avez une population plus diverses [...]. » Jean-Pierre, responsable diversité

Cette relative diversité, si on la compare avec le reste de l'entreprise, reste en effet concentrée sur les emplois d'exécution et ne concerne pas les postes d'encadrement. Nous parlons également uniquement de cinq à six mille personnes sur l'ensemble des salariés de l'entreprise, soit une population concentrée sur une activité commerciale tout à fait particulière au sein d'EDF.

Un changement de regard sur le « salarié idéal » semble être nécessaire auprès des managers et celui-ci ne peut intervenir sans une évolution et une remise en cause des normes mises en place.

3.2 Une nécessaire remise en cause des normes existantes.

La gestion des ressources humaines d'EDF s'est construite il y a vingt-cinq ans dans un environnement spécifique avec l'accumulation de tout un tas de politiques. Une d'entre elles, nommée en interne politique de « classif-rému » a pris une importance toute particulière chez EDF. Des habitudes de management se sont, en effet, greffées sur cette grille.

Lors d'une réunion sur le management des âges regroupant à la fois des acteurs de la diversité et des responsables de la Direction Commerce et de la Direction Groupe, François, manager, déclare : « *On ne peut pas faire totalement abstraction d'une culture.* » et il ajoute : « *On ne changera rien tant qu'on ne cassera pas la grille. [...] Ce n'est pas seulement un outil, ce sont les représentations managériales qui se sont greffées dessus.* » Cette grille était évoquée pour expliquer l'échec d'une précédente campagne de recrutement de « seniors » au sein de la Direction Commerce. Onze personnes âgées de 56 à 60 ans avaient été recrutées sur les plateaux clientèles.

« Ca n'a pas été une expérience réussie, ni pour l'entreprise, ni pour ces personnes. Non. On croit faire bien et non. » Christine, correspondante diversité

Hormis l'environnement très spécifique d'un plateau clientèle, une des causes relevée pour expliquer cet échec tient à la rigidité du système de classification et de rémunération. Comment recruter des personnes disposant d'une expérience professionnelle antérieure significative et ne pas en tenir compte lors de leur embauche dans l'entreprise ?

De la même manière que la grille de classification, EDF a mis en place un dispositif de droits familiaux pour lesquels elle est particulièrement reconnue et qui expliquent en partie sa notoriété auprès des salariés à l'interne comme à l'externe. Néanmoins, certains de ces dispositifs représentent un frein aujourd'hui à l'évolution d'une politique de diversité parce qu'ils sont presque tous exclusivement dédiés aux femmes.

« On arrive au bout de ces dispositifs et de ce qu'ils peuvent produire donc il faut aller vers d'autres méthodes pour aller vers plus d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. [...] Et puis on est bloqué par des éléments au niveau du statut, donc on commence à négocier au niveau de la branche autour des droits familiaux. C'est nous qui l'avons conçu, si on ne tue pas le congé mère de famille, tuer ce concept de "mère de famille" et bien on n'aura jamais d'égalité professionnelle dans

cette entreprise. » Jean-Pierre, responsable diversité

Ces systèmes ne sont pas adaptés à la diversité et doivent évoluer pour pouvoir accueillir une nouvelle population.

3.3 La diversité est une prise de risque.

Dans un univers de sécurité comme celui que représente l'entreprise, la diversité peut être une prise de risque :

« Dans un univers de sûreté, est-ce que c'est intéressant de jouer la sécurité ou bien la diversité ? Parce que la diversité c'est un risque, c'est plus compliqué de gérer des équipes qui sont diverses. Vous imaginez un truc de tension entre deux ou trois religions dans une équipe dans un endroit névralgique d'une centrale nucléaire. C'est compliqué quand même, on va essayer d'éviter. » Jean-Pierre, correspondant diversité

Maria Bruna Guiseppina et Mathieu Chauvet abordent la difficulté que peut représenter la diversification d'une équipe. Ils concluent de leurs recherches sur le lien entre la diversité et la performance d'une équipe que celle-ci n'est pas systématique. Si dans certaines configurations, disent-ils, la diversité peut constituer *« une ressource-clé pour l'organisation, elle peut, dans d'autres contextes, constituer un facteur d'accroissement des tensions [...] »*⁵²

Le modèle culturel d'EDF pourrait ne pas être un facteur favorisant le développement de la diversité.

La communication du Groupe EDF sur sa politique diversité est essentiellement tournée comme une volonté de promouvoir les valeurs éthiques de l'entreprise dont la première est le respect de la personne et comme un élément essentiel pour une meilleure performance. Dans la pratique, les actions mises en œuvre à partir des engagements diversité du Groupe répondent surtout à des obligations légales et à une tradition de dialogue social.

Les actions diversité constituent un ensemble éparpillé et varié qui vient en surplus des actions engagées pour la mise en œuvre des accords réglementaires. La diversité n'est pas intégrée à l'ensemble des modes de gestion et elle est portée uniquement par les ressources humaines : place de la diversité dans l'organigramme, fonction des correspondants. Elle n'est pas perçue comme un élément de stratégie globale et donc non plus comme un moyen d'accompagner les changements.

⁵² Bruna Giuseppina (Maria) et Chauvet (Mathieu). - La diversité, un levier de performance..., op. cit., p. 70-84.

D'après Norbert Alter, les décisions organisationnelles ne sont, au départ, que des inventions qui répondent plus aux normes des milieux de la dirigeance qu'à un réel calcul économique⁵³. Cette invention devient innovation à partir de son introduction dans l'entreprise, de son « *intégration dans un milieu social* » dès lors qu'elle fait l'objet d'une appropriation de certains acteurs. Comment les acteurs se sont-ils appropriés la diversité chez EDF ?

⁵³ Alter (Norbert). – L'innovation ordinaire., op. cit.

Chapitre 2 : L'appropriation de la diversité par les salariés, une mise en œuvre locale

Au contraire de l'invention dogmatique imposée par le haut de manière autoritaire, un processus créateur repose selon Norbert Alter sur une transformation symbolique et une appropriation collective de la nouveauté⁵⁴.

La politique diversité d'EDF est le fruit de l'engagement d'une partie des salariés. Ils vont opérer des choix dans la manière dont ils s'engagent sur la diversité tant dans la forme (comment ils s'engagent, leur implication personnelle), que dans le fond (les sujets sur lesquels ils s'engagent), que dans la durée.

Le flou de la politique diversité a pour résultat la mise en place d'usages sociaux particuliers, caractérisée par des interprétations spécifiques, contextuelles et sélectives. Tout se passe comme si la diversité ouvrait « un champ des possibles » donnant à chacun la possibilité d'en construire et d'en promouvoir sa propre définition. Les actions entreprises en faveur de la diversité apparaissent comme une somme d'initiatives éparses et individuelles.

I. Les raisons et les conséquences de l'appropriation de la diversité par les salariés

Avant de nous intéresser à la façon dont elle se met en œuvre, nous souhaiterions préciser qui sont les acteurs de la diversité dans l'entreprise. Les personnes que nous avons interrogées en tant qu'acteurs de la diversité sont à la fois des responsables diversité pour qui elle est le métier, des correspondants diversité pour qui elle ne constitue le plus souvent qu'une mission supplémentaire et des représentants syndicaux impliqués sur le sujet. Tous contribuent, de manière parfois très diverse, à la mise en œuvre de la politique diversité chez EDF et plus particulièrement au sein de la Direction Commerce.

Nous nous intéressons dans un premier temps aux raisons qui les ont amenés à s'impliquer sur le sujet.

1. Les raisons d'un engagement pour la diversité

Nous établirons ici un parallèle entre l'engagement des salariés et l'« *engagement*

⁵⁴ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit.

militant » et nous appuierons pour cela sur les travaux de Sandrine Nicourd et Bénédicte Duclos Havard ainsi que sur ceux de Jacques Ion.

Il apparaît en effet que l'implication des salariés sur des actions de diversité résulte de leur engagement volontaire par le biais d'une feuille de route. Il s'agit d'une « mission » qui leur est confiée en plus de leurs fonctions professionnelles.

Lors de notre enquête, les acteurs travaillant sur le champ de la diversité sont apparus pour une grande majorité d'entre eux comme particulièrement engagés sur leurs sujets. Ils pensent pouvoir faire changer les choses en travaillant sur le champ de la diversité et se décrivent pour beaucoup comme des « *militants* ». Nous observons dans les entretiens effectués une redondance dans le vocabulaire utilisé faisant référence au combat : « *chevalier blanc* », « *Don Quichotte* », « *Robin des bois* », « *On se bat* », « *cheval de bataille* », etc. Pour travailler dans la diversité, il faut, selon la plupart d'entre eux, être nécessairement engagé et convaincu. Travailler sur la diversité demande du temps et de la patience. Tout est très long et très lent. Les choses bougent lentement et ils sont quelques-uns à avoir parlé d'une politique « *des petits pas* ». Il nous semblait alors intéressant de regarder d'où vient cet engagement, quelles en sont les raisons et comment il prend forme.

D'après Jacques Ion⁵⁵ qui parle des nouvelles formes d'engagements, il existerait deux raisons de s'engager : pour retrouver un collectif, de la coopération interne et en même temps, pour soi et donc de manière individuelle. Les auteurs Bénédicte Harvard Duclos et Sandrine Nicourd⁵⁶ relèvent quant à elles quatre types de motivations qui engendrent des « *parcours militants* » : faire sens par rapport à sa propre histoire ; être utile ; trouver dans l'engagement une sociabilité et un statut satisfaisants ; se situer en accord avec les normes sociales dominantes.

Nous retrouvons au cours des entretiens réalisés, cet engagement à la fois pour soi, en fonction de sa propre histoire et en même temps pour les autres et avec parfois cette envie de voir émerger un collectif de travail différent de celui qui existe aujourd'hui dans l'entreprise.

1.1 Le sens de l'engagement pour la trajectoire personnelle

Bénédicte Harvard Duclos et Sandrine Nicourd explique que :

« *L'engagement, précisément parce qu'il se déroule avec d'autres, est un extraordinaire moyen de se*

⁵⁵ Ion (Jacques). - *S'engager dans une société d'individus*. – Armand Colin, 2012.

⁵⁶ Duclos Havard (Bénédicte), Nicourd (Sandrine). - *Pourquoi s'engager ?* – Payot & Rivages, 2005.

bricoler des ressources identitaires. »⁵⁷

Les acteurs interrogés sont souvent personnellement touchés par les sujets de la diversité. Six des personnes interrogées sur onze sont, ou ont été touchés à un moment de leur vie, par le handicap. Elles parlent également souvent d'une sensibilité particulière aux autres et aux thèmes de la diversité.

« Je n'ai pas fait d'études de diversité, ça n'existait pas. C'est un truc purement empirique. Il y a deux colorations. Il y a un terreau histoire de vie personnelle qui m'a amené à une grande sensibilité sur ces items là qui est liée après à des compétences que j'ai développé à titre personnel, c'est-à-dire sur une façon naturelle de vivre dans l'inclusion, pour inclure la différence dans ma vie perso. » Sébastien, responsable diversité

Il est difficile à ce moment de notre réflexion de ne pas citer Yazid Sebag, à l'initiative du rapport intitulé « Les oubliés de l'égalité des chances » publié en 2004 qui a inspiré la charte de la diversité, lui-même issu de l'immigration :

« La relation entre représentativité et citoyenneté me tient à cœur. Non seulement en raison de mon appartenance pleine et entière à la vie de mon pays, à mes sentiments nationaux profonds mais aussi à cause de ce que je suis et de mes origines. »⁵⁸

Il serait néanmoins un peu naïf d'affirmer que toutes les personnes travaillant sur ce thème se considèrent comme « issue » de la diversité. Il arrive que la diversité arrive un peu au hasard de leur carrière. Et pourtant, même lorsque c'est le cas, l'un d'entre eux avoue qu'on leur propose certainement parce qu'ils sont reconnus pour leurs qualités d'écoute et leur côté « social ».

« C'est un domaine qui arrive au fil d'une carrière mais il n'arrive pas forcément là par hasard. C'est plutôt ça. Moi je n'ai pas appelé de mes vœux à être correspondant handicap mais j'ai la chance de ne pas être confronté moi personnellement ni dans mon entourage proche, ce qui n'est pas toujours le cas, on a souvent des gens qui sont correspondant handicap et qui ont été touché par le handicap d'une manière ou d'une autre, ce n'est pas mon cas mais j'y ai trouvé je pense ma place en y mettant du temps et avec deux axes essentiels pour prendre mon poste : l'écoute des salariés concernés par le sujet et la création d'un réseau [...]. » Oscar, correspondant diversité

Deux salariés expliquent que la diversité est arrivée un peu par hasard dans leur carrière et que les sujets sur lesquels ils ont été amenés à travailler les ont passionnés et ont donné un sens à ce qu'il faisait dans l'entreprise : « C'est devenu Mon sujet ! » dit Catell, une déléguée syndicale.

Pour beaucoup d'entre eux, le début de leur engagement dans une mission de diversité semble correspondre à un moment précis : un « virage » dans leur carrière professionnelle, un moment de baisse de satisfaction au travail, un retour de congé maladie, un sentiment de mal-être au sein de l'entreprise, qui créent des circonstances favorables vers d'autres espaces.

⁵⁷ Duclos Havard (Bénédicte), Nicourd (Sandrine). - Pourquoi s'engager ?, op. cit., p. 192.

⁵⁸ Sabeg (Yazid) et Méhaignerie (Laurence) Les oubliés de l'égalité des chances..., op. cit., p. 9.

« Quand la CFDT est venue me chercher, j'ai dit oui tout de suite, j'ai dit : « oui, sortez moi de là ! » J'étais encore en surpoids, j'étais encore en mal être, je ne me retrouvais plus [...]. Donc c'est tout ça qui fait que tu te dis : « oui, je vais faire déléguée syndicale et oui, je vais aller au comité handicap et oui, je vais aller au comité éga pro et je vais leur dire, c'est quoi ce bazar ? » » Danielle, déléguée syndicale

« Ben diversité, innovations sociales, non je n'ai pas regardé plus que ça mais c'était soit je démissionnais de la boîte ou soit je rentrais dans un job qui prenait en compte ce genre de truc. Donc quand j'ai vu innovations sociales, je me suis dit : « si il y a bien un poste où je serais bien, c'est bien celui-là. » » Sébastien, responsable diversité

L'engagement semble à ce niveau devenir une source de gratification personnelle et répondre à une recherche identitaire : estime de soi, cohérence, justification de son existence sociale, etc.

« [...] tu ne peux pas dans un sens porter une diversité externe et dire : « moi, je veux faire de la diversité au sein de mon entreprise, de mon équipe » et ne pas la vivre au fond de toi profondément [...] » Sébastien, responsable diversité

Bénédicte Harvard Duclos et Sandrine Nicourd constate que *« l'engagement fait toujours écho à un parcours de vie : il permet de trouver des ressources identitaires, de penser le rapport à sa propre histoire et à son avenir, de conquérir estime de soi et reconnaissance, de donner un sens à sa vie. »*⁵⁹ Elles ajoutent que l'engagement est aussi un moyen de se sentir utile, de se trouver une *« utilité sociale »*.

1.2 Le besoin de se sentir utile

L'utilité de leur présence et de leur action semble être une condition importante de l'engagement des acteurs. Il s'agit alors de pouvoir être utile aux autres et de gagner une *« utilité sociale »* au sein du collectif de travail.

1.2.1 Pouvoir aider l'autre

La majorité d'entre eux expriment l'envie dans leur mission de venir en aide à leurs collègues. *« Aider l'autre », « aider les collègues »,* faire preuve de *« générosité »,* se *« sentir utile »* sont des expressions qui reviennent très souvent dans les propos des personnes lorsqu'on les interroge sur les raisons de leur engagement.

« L'idée, c'était de voir comment je pouvais aider les autres. J'ai essayé le milieu syndical qui m'a plu et je me suis mis dans différents comités. [...] Je connais le handicap, je connais l'accord, je connais comment les organisations syndicales fonctionnent. Et je peux aider, le but c'est d'aider les

⁵⁹ Duclos Havard (Bénédicte), Nicourd (Sandrine). - Pourquoi s'engager ?, op. cit., p. 17.

collègues. » David, représentant syndical

L'objectif de leur investissement semble alors être de pouvoir résoudre les problèmes rencontrés par la personne aidée, de lui apporter des réponses concrètes.

« Alors soit on accepte que la personne soit en détresse, soit elle m'appelle, m'explique son problème et on communique et on résout le problème et le but, c'est ça. Que la personne ressorte sans problème. » David, délégué syndical

Obtenir la reconnaissance des autres est un moteur et motive leur engagement.

« Lundi, j'ai négocié de l'aide au logement pour une agent, j'ai réussi à reprendre 3%, 3% c'est rien mais tu te dis que ça fait du bien d'être écouté et elle m'a appelé hier pour me remercier. Ça fait plaisir de pouvoir le faire. » Danielle, déléguée syndicale

Une des raisons de l'engagement des acteurs sur le champ de la diversité est de pouvoir se sentir utile et obtenir la reconnaissance des personnes « aidées ». Selon Bénédicte Harvard Duclos et Sandrine Nicourd, pour les militants des associations, la reconnaissance recherchée est aussi celle des autres « bénévoles » ainsi que celle des « leaders ».⁶⁰ Nous reviendrons sur la question de la reconnaissance de la hiérarchie un peu plus loin et nous intéressons pour l'instant à l'importance du collectif dans l'engagement des acteurs.

1.2.2 La diversité comme lieu de sociabilité, l'importance du réseau

L'implication dans une mission de diversité semble pouvoir être l'occasion pour certains salariés de vivre différemment dans l'entreprise. En effet, leur mission les amène à développer un collectif de travail, un réseau aussi bien avec les salariés qu'ils sont amenés à aider qu'avec ceux dont ils ont besoin pour mener à bien leur mission. Ils côtoient alors des personnes différentes, salariés en situation de handicap, managers, médecins du travail, assistantes sociales, membres de la direction du groupe, etc. et ces relations semblent enrichir leur quotidien de travail.

La diversité semble répondre au besoin d'une plus grande proximité dans les relations qu'ils entretiennent avec les autres. Leurs propos expriment la recherche d'un collectif de travail qui n'existerait pas dans leurs activités professionnelles premières. Pour les correspondants, le réseau qu'ils constituent va jouer un rôle important dans cette recherche de collectif. Pour les représentants syndicaux, ce sont les salariés membres de l'organisation syndicale à laquelle ils appartiennent qui créent le soutien collectif.

« Ca, c'est un super réseau et je le dis à chaque fois, d'ailleurs tout le monde le dit, il n'y a personne

⁶⁰ Duclos Havard (Bénédicte), Nicourd (Sandrine). - Pourquoi s'engager ?, op. cit., p. 19-20.

qui tire la couverture à soit. » Christine, correspondante diversité

Ces relations recherchées correspondraient à une idée que ces salariés se font de l'entreprise « idéale ». Selon Jacques Ion, « *nous vivons dans une société d'individus et le processus ne fait que s'accroître* ». ⁶¹ Le processus d'individuation autorise, selon lui, une plus grande autonomie mais nous oblige en même temps à penser différemment les liens que nous nouons avec les autres. Nous serions moins lié à un groupe donné mais à de multiples réseaux (famille, loisir, travail, etc.) connectés ou non les uns aux autres. Ses liens se transforment et tissent de nouvelles formes de collectifs et de nouveaux rapports aux autres.

« Par contre, je suis intimement persuadé que les entreprises ont besoin de ces politiques diversité pour tenir dans le mieux vivre au travail et autre, que ça prendra de plus en plus de place mais que du coup, c'est vraiment dans... C'est un management inclusif, un management participatif, on revient sur ces fondamentaux là. Donc c'est la boucle qui revient, on réinvente les instances de dialogue, de partage, le convivial, etc... » Sébastien, responsable diversité

Si la création de ce lien social semble particulièrement forte chez les représentants syndicaux, elle peut être relativisée pour les correspondants qui ne voient pas tous dans le réseau un soutien suffisant.

Cet engagement au sein d'un collectif de travail, d'un réseau pourrait s'expliquer autrement que par la simple recherche d'un idéal de travail. Norbert Alter met en avant la nécessité pour les acteurs de s'engager au sein d'un collectif pour mettre en œuvre l'innovation :

« [...] l'innovation est une processus créateur, et [...] ce processus est collectif. » ⁶²

Le réseau est alors une aide à la création, à la mise en place des actions liées à la diversité.

Les politiques diversité sont pour les salariés qui se l'approprient une nouvelle façon de concevoir leur collectif de travail. Il s'agit également d'un engagement citoyen.

1.3 L'envie de faire avancer les choses

Les acteurs investis dans la diversité mettent en avant leur envie de lutter contre les inégalités, les injustices, les discriminations, etc. La lutte contre les stéréotypes occupe d'ailleurs une part importante des activités liées à la diversité : formations, campagnes de sensibilisation, « diversity day », etc.

« Je suis un peu chevalier blanc, un peu Robin des bois, il y a des trucs qui m'énervent. Les inégalités me gênent un peu. » Henry, correspondant diversité

Sandrine Nicourd et Bénédicte Duclos Harvard explique que « *l'aide concrète à des individus*

⁶¹ Ion (Jacques). - S'engager dans une société d'individus., op. cit., p. 176.

⁶² Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit., p. 109.

*particuliers n'a de sens que parce qu'elle permet de conquérir des droits collectifs et qu'elle engendre une dynamique de lutte, de combat, de résistance et/ou de conquête vers plus d'égalité et de justice. »*⁶³ Elles ajoutent que l'engagement des individus est d'autant plus fort que cette conquête correspond selon eux à leurs valeurs mais aussi à celles valorisées par la société contemporaine.

Nous remarquons dans les entretiens réalisés l'importance de valeurs partagées comme le respect de l'autre et de sa différence, la bienveillance, la cohésion :

« Moi je rencontre des acteurs complètement différents et il y en a qui ont envie, qui portent les mêmes valeurs. » Catell, déléguée syndicale

« Mais le handicap en général c'est quand même un truc sur lequel tout le monde travaille dans le même sens. » Christine, correspondante diversité

Il s'agirait de faire un travail où ne pas se sentir en porte à faux avec ses valeurs devient une priorité.

Ces valeurs sont d'autant plus faciles à mettre en avant qu'elles correspondent selon eux à celle de la société aujourd'hui.

« En fait pour moi, la diversité répond vraiment à la problématique du monde d'aujourd'hui, c'est le sens et remettre l'écoute de soi et l'écoute de l'autre au centre des processus et ça ne peut pas marcher tant qu'on est dans une dynamique de toujours produire, ça ne peut pas marcher. » Sébastien, responsable diversité

Il existe chez les salariés engagés dans la diversité une part de croyance forte dans la légitimité de leur mission, dans la pertinence de ce qu'ils font. La « *nécessité de croire* » des acteurs est un élément essentiel dans la mise en œuvre d'une innovation d'après Norbert Alter⁶⁴, parce qu'elle est une action « *non logique* » et qu'elle les amène à transgresser les règles établies.

Un des ressorts de l'engagement est l'engagement pour soi, en résonance avec quelque chose de vécu dans son histoire, dans sa trajectoire. Le deuxième est l'engagement pour autrui avec l'espoir de trouver un collectif solidaire et de pouvoir faire évoluer la société au nom de leurs valeurs. Mais s'il semble y avoir un consensus sur les raisons pour lesquels les salariés s'engagent dans des missions de diversité, leur engagement prend des formes très différentes selon les acteurs rencontrés.

⁶³ Duclos Havard (Bénédicte), Nicourd (Sandrine). - Pourquoi s'engager ?, op. cit., p. 68.

⁶⁴ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit.

2. La mise en œuvre de la diversité dépend de ses acteurs.

Jacques Ion parle d'une diversité des formes d'engagement qu'il est difficile de définir et propose de regarder les engagements selon trois dimensions, celles de la durée, de l'intensité et de la sociabilité.⁶⁵ Nous avons parlé ci-dessus de la dimension sociale de l'engagement des acteurs de la diversité. Qu'en est-il de la durée et de l'intensité de cet engagement ?

Il existe des différences importantes dans la forme que prend une mission diversité dans sa durée et dans ses contenus. Nous observons des disparités fortes dans les missions et cela pour l'ensemble des acteurs qu'ils soient correspondants ou représentants syndicaux. Les membres de la direction impliqués sur la diversité que nous avons rencontrés travaillent tous à temps plein sur le sujet et pourtant, leur rôle et leurs missions paraissent difficiles à définir.

2.1 Des formes d'engagement très différentes

2.1.1 De grosses différences dans le temps consacré à la diversité.

Il existe un responsable diversité dans chaque direction d'EDF mais le temps imparti à la diversité dans son poste de travail varie d'une direction à l'autre. A la direction Commerce, le responsable diversité travaille dessus à temps plein tout comme son prédécesseur. La direction Commerce est réputée comme une des directions les plus engagées sur le sujet.

En région, seul 2 correspondants sur 8 sont engagés à temps complet sur la mission diversité. Pour l'un d'entre eux, il s'agit d'une volonté du directeur des ressources humaines régional. Pour l'autre, cette organisation s'est faite un peu par hasard et semble plutôt liée à son profil et à son parcours professionnel. Les correspondants s'engagent pour une durée de trois ans et cette période est rarement renouvelée.

« [...] mon DRH a considéré que le handicap, c'était quand même une partie importante, tout ce qui était diversité, et il a décidé avec mon accord de me libérer de tout ce qui ne faisait pas partie du handicap, de la diversité. Donc il m'a libéré 100% de mon temps sur ces champs là : handicap, égalité professionnelle et QVT. » Christine, correspondante diversité

Le choix du temps accordé aux correspondants pour œuvrer à leur mission de diversité semble appartenir aux directions locales ou résulter d'un hasard d'organisation de service.

En ce qui concerne les représentants syndicaux en revanche, le temps qu'ils consacrent à la diversité résulte de leur propre choix. Ils s'engagent pour des mandats de 3 ans qu'ils renouvellent le plus souvent. Trois d'entre eux sont détachés à temps complet et une travaille à mi-temps.

⁶⁵ Ion (Jacques). - S'engager dans une société d'individus., op. cit., p. 71.

L'intensité de l'engagement des acteurs semble souvent avoir pour corollaire le choix ou non de la mission. Nous avons vu précédemment que la plupart des acteurs s'engageaient par choix sur des missions de diversité et que pour certains, plus rarement, cette mission était arrivée un peu au hasard de leur carrière. Il semble exister un lien entre le fait d'avoir choisi de travailler sur la diversité et l'implication personnelle des acteurs même si cette dernière reste assez forte dans l'ensemble.

2.1.2 De grosses différences dans le contenu des missions.

En ce qui concerne le contenu des missions, il existe autant de cas de figure que de personnes interrogées et celui-ci semble résulter de la personne en charge de la mission.

Il existe des correspondants qui ne travaillent que sur un seul champ de la diversité. C'est le cas de Françoise par exemple qui ne travaille que sur le handicap. Elle mène sa mission en plus de ses autres fonctions de chargée de ressources humaines au sein d'une région de la direction Commerce. D'autres correspondants comme Christine et Henry n'ont pas d'autres missions que celle de correspondant diversité. Ils sont donc censés travailler sur tous les champs même s'ils avouent passer la majeure partie de leur temps sur le handicap. D'autres encore, comme Oscar, par exemple, couvre à la fois le handicap, l'égalité professionnelle mais aussi l'éthique, l'écoute sociale en plus de missions d'animation d'une équipe ressources humaines, de pilotage d'activité et de reporting.

« C'est la première fois que j'entends que les deux missions éthique et handicap-éga pro sont confiées à la même personne... »

Oui, ça dépend de la personne en fait. On voit bien que ça ne dépend pas de l'organisation. C'est vraiment une question de personne plus qu'une question de fonction. » Oscar, correspondant diversité

Ceci est vrai également pour les représentants syndicaux. Certains s'engagent sur un seul sujet, d'autres sur plusieurs. Hormis un d'entre eux qui semble être très investi sur le handicap, les autres avouent travailler sur beaucoup d'autres sujets à la fois.

« Je suis en comité des chances avec O., je fais deux CHSCT, je suis en CRD (comité régional de dialogue), je suis en commission secondaire du personnel, je suis en comité éga pro et handicap à Paris. » Danielle, représentante syndicale

La mise en œuvre de la politique diversité est donc dépendante de la personne en charge de celle-ci plutôt que de l'organisation.

2.2 Le point commun de la diversité : des actions quotidiennes, contextuelles et

variées

Il existe toutefois un point commun aux missions de diversité : les actions qui en émergent sont des actions banales et quotidiennes. Beaucoup parlent de leur mission comme d'une accumulation de « *petites actions* » « *sur-mesure* » qui s'inscrivent dans leur quotidien de travail :

« Donc tu vois, plein de petites choses mais c'est les petites batailles qui font que on ne gagne pas forcément la guerre mais on gagne des petites batailles, c'est déjà bien. » Danielle, déléguée syndicale

2.2.1 Des actions du quotidien

Les actions mises en œuvre par les acteurs de la diversité sont intégrées dans leur quotidien. Il s'agit d'une des caractéristiques de l'innovation mise en avant par Norbert Alter : « *L'innovation résulte d'actions banales, quotidiennes.* »⁶⁶ Elle est le fait d'acteurs qui ont une « *position banale* » dans l'entreprise. Nous reviendrons sur ce point un peu plus loin dans ce paragraphe.

Les correspondants consacrent une grosse partie de leur temps au recrutement des personnes en situation de handicap ainsi qu'aux aménagements de poste de travail qui leur sont nécessaires. Cela implique un gros travail de recherche sur ce qui est possible de faire en termes d'adaptation de poste pour des situations à chaque fois différentes pour lesquelles ils doivent adapter leur réponse. Ils travaillent aussi beaucoup sur la promotion de leurs actions, la formation et la sensibilisation aux stéréotypes.

« Hors, pour moi, la diversité c'est un combat de tous les jours. » Oscar, correspondant diversité

Travailler sur la diversité signifie accumuler des activités courtes et adaptée au contexte.

2.2.2 Des initiatives individuelles

Pour rendre opérationnelle une notion relativement floue et pour faire face à l'élargissement des domaines couverts par la politique diversité, les acteurs vont se focaliser sur certaines actions et opérer des choix.

*«[...] cette vision « globale » ou étendue de la diversité, qui a comme corollaire un certain flou et une plasticité de l'objet, des usages sociaux particuliers se mettent en place, caractérisés cette fois-ci par des interprétations à chaque fois spécifiques, contextuelles et sélectives. »*⁶⁷

Sans directives précises, chaque acteur va s'emparer de son sujet en fonction de ses aptitudes et de ses expériences. Ils se concentrent sur le ou les sujets qui leur tiennent à cœur.

⁶⁶ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit., p. 114.

⁶⁷ Doytcheva (Milena). - Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité..., op. cit., p.115.

Les accords donnent le cap et fixent des objectifs mais ne disent pas comment ils doivent être appliqués alors les acteurs les adaptent pour les rendre applicables et cohérents.

« Et puis, j'ai eu un appel d'un premier salarié qui avait besoin de se faire rembourser des prothèses auditives. Holàlàlà... Au secours, comment je fais ? Il a fallu que je recherche dans des vieilles notes, des vieux mails et puis petit à petit avec des bouts de ficelle, t'arrives à monter ton truc. »

Nous avons noté de nombreux exemples de cette construction « au fil de l'eau » des procédures liées à la diversité. Détaillons-en deux exemples.

Il existe au sein de la mission Handicap du groupe EDF, un comité nommé « comité des aides ». Dirigé par la mission handicap, il est composé des représentants de chaque organisation syndicale, des responsables diversité de chaque direction d'EDF SA, d'un médecin du travail et d'une assistante sociale. Leur objectif est de déterminer pour chaque dossier présenté le montant de l'aide qui pourrait être attribuée par EDF aux salariés en situation de handicap en difficulté sur leur poste de travail. Ces aides viennent en surplus des aides financières accordées par les organismes publics et doivent permettre aux salariés de compenser ces difficultés. L'aide demandée n'est pas une adaptation de poste en tant que telle mais vient en surplus permettre au salarié de vivre plus confortablement son emploi ou même parfois de se maintenir dans celui-ci. Par exemple, un salarié peut demander une aide pour une prothèse auditive. Il n'en a pas directement besoin pour travailler mais celle-ci lui permet de mieux vivre, d'être plus à l'aise avec ses collègues de travail, etc.

De nombreuses questions émergent de ce comité des aides sur son organisation et sur son mode de fonctionnement. Doit-on maintenir le comité des aides en cas d'absence du médecin du travail ou de l'assistante sociale ? Qui doit suivre la facturation des aides accordées : le responsable de la mission handicap ou le correspondant en région ? Et chaque dossier étudié soulève une problématique différente. Doit-on prendre en charge un surcoût lié à l'achat d'un véhicule spécifique permettant au salarié de se déplacer entre son domicile et son lieu de travail ? Si oui, dans quelles limites ? Les décisions sont prises au fur et à mesure avec la volonté de structurer et de généraliser les réponses apportées. Le comité décide dans ce cas que, désormais, il prendra en charge ce surcoût selon un forfait de 10 000€.

Lors du dernier accord handicap a été négociée l'attribution d'une prime de 2500€ versée à une association pour chaque nouvelle déclaration de reconnaissance de travailleur handicapé dans l'entreprise. Cette prime négociée par les organisations syndicales pose là aussi quelques questions de mise en œuvre. Quelles sont les associations qui pourront bénéficier de cette prime ? Comment sera-t-elle versée ? Qui sera chargé d'opérer les vérifications nécessaires en termes de reconnaissance réellement effectuée, de validité de l'association concernée, etc ? Cet engagement

peine donc pour le moment à se mettre en œuvre.

La diversité se construit selon les acteurs qui se l'approprient. Ils s'y engagent différemment et lui donnent forme par leur implication personnelle et quotidienne. Pour cela, ils peuvent faire preuve de beaucoup de créativité.

2.2.3 Des actions innovantes

La diversité n'a de sens pour ses acteurs qu'à travers les actions qu'ils mettent en œuvre. Selon Norbert Alter, « *une invention organisationnelle est souvent dépourvue de sens, bizarre, dysfonctionnelle, inappropriée, incompréhensible, surdimensionnée ou tout simplement inadaptée* »⁶⁸ alors pour donner sens à leur mission, les salariés vont tirer parti du caractère relativement flou de celle-ci. La diversité est en requalification continue et donc difficilement « opérationnalisable ». Sa faible formalisation pousse les salariés à adapter, créer, innover. Dans la forme, les actions sont le résultat de l'innovation.

A partir des accords et des plans d'action, les acteurs de la diversité vont créer une multitude d'outils, de guides, d'activités, d'actions leur permettant de concrétiser les engagements pris. L'impératif d'actions concrètes les pousse à l'innovation.

Toutes les personnes interrogées expriment à un moment de leur entretien une action « créée » en faveur de la diversité, des actions de formation ou de sensibilisation, des vidéos, des guides, etc. : « *on a mené cette expérience sur un an* », « *on va la créer de toute pièce* », « *la première expérience seniors, c'est nous qui l'avons menée* », « *j'avais monté sans prétention une petite sensibilisation* », « *j'ai lancé le projet de faire une vidéo fin décembre* ».

Ces actions sont souvent mises en avant avec beaucoup de fierté comme si elles constituaient l'élément central de leur mission.

« [...] comme je lançais des premières innovations dans les gros pavés, comme faire la formation *serious game*, le côté "sexy" de former les organisations syndicales, ça ne s'était jamais vu dans une formation test. » Sébastien, responsable diversité

« En 2003, j'ai créé [...] une journée où le national est descendu. J'ai mis les cadres dirigeants dans un fauteuil électrique, manuel. J'ai fait une sensibilisation les yeux bandés et une au langage des signes. » David, représentant syndical

La politique diversité se construit un peu tous les jours, lentement, au fur et à mesure des problèmes rencontrés. Les actions entreprises sont le résultats de l'innovation des acteurs et

⁶⁸ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit., p. 90.

apparaissent au final comme une somme d'initiatives éparses et individuelles, ce qui donne une impression d'un ensemble assez peu cohérent parfois même contradictoire.

3. La mise en œuvre de la diversité dépend de la position des acteurs dans l'entreprise.

La mise en œuvre de la diversité en tant qu'innovation apparaît donc comme fortement liée à ses acteurs. Nous avons vu précédemment que la durée et l'intensité de leur engagement pouvaient varier. Les acteurs semblent s'impliquer différemment selon la position qu'ils occupent dans l'entreprise.

3.1 La position des acteurs dans l'organisation influence leur implication

La place des acteurs dans l'organisation influence la manière dont ils s'impliquent dans leur mission.

Tous les correspondants n'ont pas le même statut et certains semblent avoir des difficultés à positionner leur rôle et leurs missions par rapport aux autres salariés et aux managers.

« Il y a bien un accord qui dit : il y a un correspondant handicap qui... mais après sur le comment, comment tu trouves ta place au milieu de tout ça et comment tu es juste à ta place et pas là où on ne t'attends pas, ni là où il faudrait que tu sois, moi j'ai tâtonné un peu, pour dire les choses simplement. » Oscar, correspondant diversité

Hors, avoir un rôle d'influence sur les salariés et en particulier sur l'encadrement facilite le rayonnement de leur mission et sa mise en œuvre. Nous pouvons comparer par exemple deux correspondants interrogés. Oscar fait partie de l'état major de la direction des ressources humaines de la région dans laquelle il travaille et semble jouir d'une grande autonomie concernant les actions qu'il met en place. Il est particulièrement actif dans sa mission et reconnu par ses pairs.

« C'est vrai qu'O. aussi [...] fait pas mal de choses. C'est notre référent à tous. » Christine, correspondant diversité

Françoise est chargée de ressources humaines. Elle s'implique sur ses missions avec l'aval de son manager et dit avoir un champ d'action relativement limité.

« Moi, je n'ai pas de valeur ajoutée, je me sens juste l'intermédiaire. » Françoise, correspondant diversité

Parmi les correspondants, plus leur position sur la grille de classification est élevée, plus ils semblent avoir de facilité à agir librement. Sébastien explique avoir été missionné sur le poste de

responsable diversité entre autre parce qu'il était cadre ce qui n'était pas le cas pour son prédécesseur. Il s'agissait d'un choix pour la direction des ressources humaines qui avait pour objectif, dit-il, de donner un signe d'engagement aux organisations syndicales.

Les membres de la direction ne semblent pas avoir plus de facilité que les autres acteurs à mettre en œuvre des actions liées à leur mission. Ils ont même l'impression de rencontrer beaucoup de freins.

« Dans les filiales, ils vont beaucoup plus vite parce que le réseau n'est pas structuré. Ils sont seuls et donc ils avancent tranquillement, ils n'ont aucun frein, ils ont une enveloppe budgétaire et puis, ils font ce qu'ils veulent. Alors que nous on doit coordonner, on doit... Eux n'ont pas vraiment d'obstacles politiques alors que nous on doit s'inscrire dans un calendrier, on doit faire voter les choses en Comex, en Codir, enfin pas voter mais faire accepter. » Annabelle, responsable diversité

Pour mener leur mission, les acteurs de la diversité doivent pouvoir influencer les autres salariés.

Contrairement à l'idée généralement admise selon laquelle une politique d'entreprise quelle qu'elle soit résulterait du travail de ses dirigeants, la mise en œuvre de la diversité semble être le fait de quelques acteurs quelque soit leur position dans l'organisation et semble fortement liée à leur faculté à jouer un rôle d'influence auprès des autres salariés. Norbert Alter résume ainsi ce constat:

« L'action innovatrice est donc le résultat d'un comportement d'acteurs, c'est-à-dire de groupes d'individus disposant d'un projet indépendant de celui des institutions qui les abritent (projet même parfois antagonique) et de ressources à la fois stratégiques et culturelles leur permettant de réaliser ce projet. Ces acteurs ne se définissent donc pas par leur grade, leur niveau hiérarchique ou leur type de compétence, mais par leur capacité à faire transiter une invention dans des usages sociaux novateurs. »⁶⁹

Les représentants syndicaux ont une place particulière dans ce système et il nous semble intéressant de nous y attarder un moment.

3.2 Le rôle ambigu des représentants syndicaux

Les représentants syndicaux semblent jouir d'un pouvoir d'influence plus important que les correspondants auprès des instances dirigeantes parce qu'ils se sentent protégés par leurs organisations syndicales et leur statut de représentants du personnel. Ils disent disposer d'une

⁶⁹ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit., p. 115.

plus grande liberté d'action en région ou au national.

[...] je sais que je serai écouté parce que je suis représentant du personnel et à ce titre on fait attention parce que derrière, il y a une organisation syndicale, les moyens et les contacts qui vont avec. Devant eux, c'est monsieur B. mais si ça va pas, derrière monsieur B, il va aller voir le chef, le chef du chef et ça peut remonter jusqu'au cabinet présidentiel pour faire appliquer la bonne règle. Et comme je suis quelqu'un qui va au bout des choses, qui n'abandonne pas...

Les représentants syndicaux engagés sur le sujet le sont plus en leur nom propre, couvert par le statut de représentants du personnel, qu'au nom de l'organisation syndicale. Les syndicats semblent s'effacer derrière leurs porte-paroles.

La manière de porter la diversité tient alors beaucoup plus au représentant syndical en charge du sujet qu'à l'organisation à laquelle il appartient. L'ensemble des représentants syndicaux rencontrés portent leur sujet de manière très personnelle. A tel point que parfois, ils confondent le « je » et le « nous ». Il est difficile de savoir lorsqu'ils s'expriment s'ils parlent au nom de leur organisation syndicale ou en leur nom propre et lorsque nous leur posons la question, la réponse donnée n'est pas toujours très claire.

« Il y a des fois où l'étiquette syndicale, je l'oublie un peu, ou ils me disent : « mais là, c'est D. ou FO ? ». David, représentant syndical

Quelque soit leur place dans l'entreprise, il semble exister un point commun chez les acteurs de la diversité. Il s'agit de leur capacité à remettre en question l'organisation et ses règles, à prendre du recul par rapport à celles-ci.

3.3 Une nécessaire distance par rapport à l'organisation

Nous remarquons parmi les salariés engagés une volonté de « *faire bouger les choses* » avec la certitude de « *bien faire* » et ils n'hésitent pas pour cela à pointer les dysfonctionnements qu'ils remarquent. Nous l'avons déjà évoqué, être engagé dans la diversité ce n'est pas seulement y adhérer, c'est aussi y contribuer et cela peut parfois passer par une remise en cause des règles établies.

« Et en fait, tu ne critiques pas pour critiquer et être méchant, c'est de la critique constructive. Tu dis : « on pourrait faire comme ça et ça marcherait mieux. » Et c'est jamais bien pris [...] » Danielle, représentant syndicale

Lors d'une journée organisée autour du thème de la diversité, Maria Bruna Guiseppina présentait les acteurs de la diversité comme des « *missionnaires* ». Le terme, selon elle « *volontairement provocateur* », permet de mettre en avant leur côté militant et engagé. Les

salariés s'engagent parce qu'ils estiment qu'ils doivent le faire et se sentent investis d'une mission. Une prise de distance par rapport à l'organisation est alors nécessaire à la réalisation de leur mission.

Cette remise en cause des règles établies ne se fait pas sans difficulté et certains salariés peuvent être considérés comme « *difficiles* » ou encore comme un peu « *poil à gratter* ».

« *Qu'est-ce qu'on pourrait donner à Hervé qu'il soit d'accord pour faire ?* » *Je ne suis pas facile à gérer.* » Henry, correspondant diversité

Norbert Alter présente les acteurs de l'innovation comme des « *individus hors normes* » qui assurent « *le passage de la nouveauté vers les pratiques instituées* ». De ce fait, ils sont donc présentés comme des « *pionniers* », des « *personnes frontières* », des « *relais* », des « *innovateurs* » ou encore comme « *marginal-sécant* ».⁷⁰ Les acteurs investis sur la diversité se sentent souvent un peu « à part » :

« [...] mais les gens qui sont convaincus que leur performance se fera que si leur terreau est bien alimenté et bien diversifié, il y en a peu. » Sébastien, responsable diversité

Maria Bruna Guiseppina analyse le positionnement des responsables diversité et remarque que la plupart d'entre eux « *affichent un positionnement de marginal-sécant au sein de leurs entreprises.* »⁷¹, ce qui favoriserait selon elle la conception de politiques innovantes.

Pouvoir se mettre « *en dehors* » de l'organisation faciliterait l'engagement des acteurs. Pour cela, il est essentiel qu'ils soient en lien avec l'extérieur (les universitaires et les autres entreprises par exemple), ils doivent également posséder un réseau interne qui leur permet de mobiliser la communauté managériale.

Malgré tout, il est tellement difficile de faire changer les systèmes que les salariés se lassent et peuvent avoir envie de laisser tomber, d'où la dimension importante de croyance. Il faut croire un minimum à cette démarche pour s'y engager sinon les salariés risquent d'être confrontés à ce que Norbert Alter nomme la « *lassitude de l'innovateur* ».

II. Les limites de cette appropriation de la diversité

1. La lassitude des acteurs

⁷⁰ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit., p. 25.

⁷¹ Bruna Giuseppeina (Maria). - Le portage d'une politique diversité..., op.cit., p. 25-35.

Norbert Alter note que : « *L'innovation est une création. Mais cette création est tellement douloureuse qu'elle finit par lasser les acteurs.* » ⁷²

1.1 Un investissement qu'il faut sans cesse renouveler

Nous avons vu précédemment la créativité dont font preuve les acteurs de la diversité dans la mise en œuvre de leurs actions. Cette créativité leur demande néanmoins un investissement important en termes de réflexion, de préparation et de mise en œuvre. Ils passent également beaucoup de temps à convaincre les autres, salariés ou direction, du bien fondé de ces actions. Certaines se répètent d'année en année et demandent un travail de promotion qu'il faut sans cesse renouveler pour des résultats qui ne sont pas assurés. Prenons l'exemple du « diversity day ».

Le « diversity day » est organisé chaque année au mois de mai depuis 2008. Il s'agit d'une journée de promotion de la diversité. Elle joue un rôle très important permettant l'information des autres salariés sur ce qu'est la diversité chez EDF. Portée par la direction de la diversité et la direction de la communication du Groupe qui instaure une thématique et donne les grandes lignes, cette journée est déployée localement par les correspondants diversité. En 2014, la direction de la communication décide de ne pas organiser de « diversity day » et laisse les directions qui le souhaiteraient libres d'organiser leur propre événement. La direction Commerce décide alors de ne pas organiser de « diversity day » au niveau national mais laisse chaque région libre de créer un événement local. Certains correspondants s'investiront dans l'organisation de quelques actions de promotion mais le résultat reste pour beaucoup relativement décevant pour le travail qu'ils fourniront. Sans l'appui de la direction, monter ce genre d'événement leur demande beaucoup de travail : la construction complète d'un projet, des partenariats, une recherche de financement, l'accord de leur comité de direction régional et la participation des salariés. Voici ce qu'en dit Henry qui a organisé quelques actions pour une région de la direction Commerce :

« Donc il y a un moment, ça devient fatigant parce que tu te rends compte que tu as du mal à organiser les choses. Je prends le cas du diversity day. Il n'y a personne qui te suit, tout le monde s'en fout. Toi tu dis : « bon allez, on fait ça ? » « Oh, non ! Fait chier ! » T'es seul et tu te fais chier à organiser des trucs auxquels personne ne participe. Quand je vois le nombre de gens qui y ont participé, je me suis dit : « c'est le dernier, c'est bon. J'arrête, je ne fais plus rien l'année prochaine. » Tout le monde s'en fout, à commencer par le codir. Ils pourraient au moins faire semblant de s'y intéresser un jour dans l'année. » Henry, correspondant diversité

Cet exemple illustre bien l'implication que demande ce genre d'actions et la déception

⁷² Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire, op. cit., p. 90.

ressentie par rapport aux résultats obtenus. Nous pourrions également citer le travail de fond engagés auprès des managers pour parvenir à maintenir le nombre de recrutement de travailleurs en situation de handicap, ou encore l'investissement nécessaire pour convaincre les salariés concernés de l'intérêt de recourir aux secteurs protégé pour l'achat de biens ou de services, etc.

Légitimer la diversité et leur rôle en tant qu'acteurs investis, convaincre les autres semble être un travail incessant qui n'est pas facile pour tous et qui sur le long terme peut s'avérer épuisant.

« Donc, rendre ton métier légitime, c'est travailler avec les gens qui ont un pouvoir d'influence là-dessus et petit à petit, essayer de partager la vision que c'est pas un truc social et, dans une dynamique de restriction de coût, que c'est bien un truc opérationnel, avec des impacts financiers forts versus nombre de jours d'absentéisme, versus production, versus bien vivre au travail, versus bien vivre en semble, versus dialogue social. » Sébastien, correspondant diversité

Face à cet investissement, nous avons ressenti assez rapidement une impression de découragement et de fatigue parmi certains des acteurs que nous avons rencontrés.

1.2 Un sentiment de solitude et beaucoup de fatigue

Cette incessante remise en cause de leurs actions se traduit parfois par un sentiment de solitude. Ce sentiment semble être particulièrement présent chez les correspondants et les responsables diversité. Lorsque nous leur demandons qui les soutient dans leur mission de diversité, voilà un exemple des réponses que nous avons pu obtenir :

« En gros, sur personne. Pour faire simple, je suis tout seul. Alors, l'avantage que j'ai, c'est que j'ai envie de faire des trucs, que j'ai des idées mais ça va pas durer 100 ans, au bout d'un moment, je vais me lasser... » Henry, correspondant diversité

Cette solitude s'exprime néanmoins plus ou moins fortement selon le degré d'implication de leur supérieur hiérarchique direct. Oscar et Christine par exemple relativise leur situation en expliquant se sentir soutenu par leur manager alors que Henry, Sébastien ou Françoise disent se sentir souvent très seuls sur leur mission.

« Ca fait partie des choses qui ne facilitent pas la vie et qui fait que la lassitude s'installe tranquillement quand tu es correspondant handicap parce que tu bosses comme un chien et tu te rends bien compte que tu es tout seul à ramer dans le désert. » Henry, correspondant diversité

L'ambiguïté de la position des correspondants diversité pris entre un management fonctionnel et un management hiérarchique semble représenter une difficulté supplémentaire. Il n'existe pas de lien hiérarchique entre responsables diversité et correspondants diversité. Les correspondants sont hiérarchiquement attachés à un manager en région.

« C'est là où ça merdouille un peu, où on est seul parce que, à part S., on a personne. Et à tel point que je ne sais pas te dire qui est au-dessus de S. Il est complètement inconnu au bataillon et j'ai rien à faire avec lui. Le mec, je ne sais pas s'il sait qu'on existe. » Henry, correspondant diversité

Cet état de fait a été à plusieurs reprises soulevé comme un frein potentiel au développement de leur mission. Il ajoute au sentiment de solitude que peuvent ressentir certains correspondants qui ne se sentent pas tout à fait attachés à la direction du département en charge de la diversité ni à leur hiérarchie directe dont les centres d'intérêt sont perçus comme étant très éloignés de ceux de la diversité.

Selon Norbert Alter, *« l'influence que les acteurs doivent exercer sur les êtres ou les situations représente un effort, un risque ou une source d'anxiété. »*⁷³ Les salariés manquent de repères. Nous avons vu que leur mission étant floue, mal définie, ils ont du mal à en distinguer les contours. Ils tâtonnent alors pour trouver les moyens de la mettre en œuvre.

« En fait tu dépenses beaucoup beaucoup d'énergie pour aboutir à un résultat et ça génère beaucoup de frustration parce que tu n'as pas l'impression de faire un truc propre. » Françoise, correspondant diversité

Cette situation est une source d'inquiétude et leur demande un investissement important pour convaincre les autres salariés et la direction de l'efficacité de leurs actions. Tous mettent en avant l'importance d'un management convaincu par le sujet et si certains notent une amélioration dans l'information et la formation des managers de proximité, ils l'opposent à la non implication des instances dirigeantes (codir).

Nous retrouvons peu ces difficultés chez les représentants syndicaux pour qui l'organisation syndicale, contrairement à l'encadrement pour les salariés, joue un rôle de soutien important.

Le soutien qu'apporte l'organisation syndicale à ses représentants est un élément qui ressort de manière très forte des entretiens menés et des observations faites sur le terrain. Ce soutien est à la fois du temps donné, un soutien matériel mais aussi et surtout un appui et une légitimité par rapport à la direction. L'organisation syndicale entoure aussi par l'équipe, les collègues. Ce soutien est la grosse différence qui existe entre les acteurs engagés dans la mise en œuvre de la diversité en tant que salariés d'une part et en tant que représentants syndicaux d'autre part.

⁷³ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire, op. cit., p. 334.

Pour pallier à ces difficultés, les acteurs vont mettre en œuvre des stratégies différentes.

1.3 Entre désengagement et choix des combats

La première stratégie repérée pourrait s'apparenter à un désengagement. Dès qu'ils arrivent au terme de leur mission, les salariés renoncent à renouveler leur engagement. Les missions diversité ont une durée de trois ans ce qui permet aux acteurs de s'en dégager d'autant plus facilement. C'est le cas de Françoise par exemple qui ne renouvellera pas sa mission :

« Comment répondre à ta question ? Si je pouvais m'en débarrasser, je le ferais avec plaisir parce que ça fait partie des missions qui n'intéressent personne, qu'on doit faire parce qu'il y a des objectifs chiffrés et pour lesquelles tu rames comme un rat mort pour t'en sortir. Voilà ! C'est un peu cash mais... J'ai souvent ressenti de grands moments de solitude quand on me posait des questions sur : « j'ai besoin de ça, au secours, comment je fais ? » » Françoise, correspondant diversité

« On m'a demandé de faire ça, allez hop, validé, je te le donne, ça me paraît... Si je pouvais refiler la patate chaude à quelqu'un je le ferais volontiers. » Françoise, correspondant diversité

La fatigue ressentie par les acteurs lorsqu'ils assument leur mission semble assez générale et la plupart d'entre eux ne restent que trois à quatre ans en poste.

« Je me rappelle de la première réunion du réseau que j'ai fait avec lui, il dit : « bon, on accueille deux ou trois nouveaux, je ne sais plus, vous savez que toutes les années on en perd la moitié » parce que les gens se fatiguaient parce qu'ils en avaient marre de bosser comme des cons et c'est vrai que c'est fatigant parce que tu es seul comme un con et que tu n'as aucun soutien. » Henry, correspondant diversité

Une autre stratégie consiste à se protéger en renonçant à certaines actions trop coûteuses. Certains acteurs décident alors de « choisir leurs combats ».

« [...] c'est que tu es dans la logique du moindre emmerdement ou comment sauver ton temps parce que tu es tout seul, qu'à un moment, tu en as marre d'être le « don quichotte », tu aimerais bien être suivi. Donc suivre les accords, les plans d'action, faire que ton métier soit légitime et faire qu'on ne t'emmerde pas. Donc c'est vrai que je suis passé d'une posture où je faisais remonter pas mal de problèmes et de chantiers à mettre en place et puis je me suis dit : « holà, arrête tout là. De toute façon, tu vois bien que ça ne change rien, arrête tout. Fais que ça roule bien et va lever un ou deux trucs importants et tu verras bien comment ces deux trucs importants font boule de neige et entraînent le reste. » Sébastien, responsable diversité

Si les responsables diversité tentent d'élargir les sujets abordés et de traiter un maximum de champ de la diversité, les correspondants et les représentants syndicaux n'hésitent pas de leur côté à choisir leur sujet et à s'investir sur un des domaines de la diversité, le plus souvent celui du handicap.

« Pour moi, dans le thème de la diversité, c'est déjà un thème pluriel et donc on ne peut pas avoir un type d'action, on est obligé d'avoir un éventail. » Annabelle, responsable diversité

« Oui, absolument. En sachant que l'essentiel, c'est quand même le handicap parce que tu as dû te rendre compte que le reste, on ne s'en mêlait pas trop. » Henry, correspondant diversité

Milena Doytcheva aborde cette nécessité de faire des choix et cette tendance pour les acteurs à restreindre leurs actions plus fortement au fur et à mesure que l'on s'approche du terrain :

« Ces logiques de choix semblent d'autant plus fortes qu'on s'éloigne du siège d'une direction générale du groupe pour aller vers des entités locales (nationales ou régionales) : alors que les premiers, notamment en la figure des « responsables diversité » s'efforcent de formaliser « un cadre » qui articule plusieurs « axes d'intervention », les seconds n'hésitent pas à concentrer leurs efforts sur un seul objet qui leur « tient à cœur ». »⁷⁴

Norbert Alter⁷⁵ explique dans son ouvrage que les acteurs de l'innovation préfèrent parfois abandonner l'exercice du pouvoir parce qu'il peut s'avérer plus douloureux que de se soumettre aux règles établies par d'autres. Pour agir, ils accumulent des efforts qui finissent par mettre à mal leur capacité d'action.

« [Le processus d'innovation] repose aussi sur l'effort que l'acteur met en œuvre pour parvenir à agir. Cet effort représente le travail des forces sur les formes. »⁷⁶

La mise en œuvre de l'innovation est le résultat d'un travail constant, et souvent d'une surcharge de travail, et elle oblige les acteurs à un apprentissage permanent de nouvelles connaissances et de nouvelles positions stratégiques et culturelles. La position des acteurs étant instable, l'exercice de leur pouvoir représente un risque lié au conflit et à la transgression de règles et devient une source d'anxiété. Cette situation débouche souvent sur des phénomènes de lassitude, de renoncement et de cantonnement dans le conformisme.

Progressivement, les capacités d'innovation des entreprises sont ainsi mises à mal par le choix des individus qui préfèrent se préserver plutôt que de s'épuiser au service d'un processus dans lequel ils ne se retrouvent plus.

Nous l'avons vu précédemment, la mise en œuvre de la mission de diversité étant fortement liée à celui qui la porte, lorsqu'il renonce, tout ce qu'il a pu construire ou mettre en place risque de disparaître avec lui. La pérennité des actions engagées devient très difficile, de même que la construction d'un réseau structuré. Hors, sans un réseau qui soutient, les acteurs s'épuisent. Ils ont besoin d'un collectif pour pouvoir maintenir dans le temps les actions menées.

⁷⁴ Doytcheva (Milena). - Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité..., op. cit., p. 107-123.

⁷⁵ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire, op. cit.

⁷⁶ Alter (Norbert). Ibid., p. 323.

2. Un réseau diversité qui ne fonctionne pas suffisamment comme un soutien collectif.

Nous avons déjà évoqué le rôle important que joue le réseau pour les acteurs de la diversité. Nous avons expliqué que le réseau est une aide à la création et à la mise en place des actions liées à la diversité. Il est à la fois une des motivations de leur engagement et un soutien indispensable pour mener à bien leur mission.

Le fonctionnement en réseau semble constituer un élément clé dans la réussite de la mise en œuvre d'une politique diversité. Ceux qui se sentent appuyés dans leur mission et qui se sentent à l'aise avec celle-ci sont ceux qui se sont créés un « réseau » : salariés, médecins du travail, assistantes sociales, etc. Ce réseau va les appuyer et leur permettre de gagner en efficacité et en réactivité. Pour les représentants syndicaux, l'organisation va jouer le rôle de réseau et être un soutien collectif nécessaire.

« On [les représentants syndicaux] est réactif parce qu'on a un réseau qui fait que... » David, représentant syndical

2.1 L'importance du réseau diversité dans la mise en œuvre de la politique

En ce qui concerne le « réseau diversité » composé des correspondants, son rôle dans la mise en œuvre de la politique diversité est perçu de manière un peu contradictoire.

Il est une aide précieuse pour les correspondants. Il fonctionne bien selon certains et tous soulignent l'importance de son existence dans l'appui qu'il leur apporte.

« C'est très important, je trouve, les réseaux et la solidarité et tout ceux que je connais, toutes les personnes du réseau sont extrêmement bienveillantes, il y a une solidarité les uns envers les autres, c'est vraiment naturel, tu sens que c'est quelque chose de spontané. Tu fais un support, tu le donnes. » Françoise, correspondant diversité

En même temps, presque tous mettent en avant le fait qu'il n'est pas utilisé comme il pourrait l'être faute de temps pour communiquer, pour se rencontrer et faute de moyens mis à sa disposition. Il n'est pas suffisamment structuré et n'est pas considéré comme un soutien suffisant.

« Pour moi, c'est hyper intéressant mais le manque de coordination, de structuration du réseau, de socialisation du réseau aussi détruit un petit peu, enfin fait en sorte que la démarche n'a pas ce qu'elle pourrait avoir comme aura, comme publicité. » Annabelle, responsable diversité

Norbert Alter explique ce besoin important pour les innovateurs de s'inscrire au sein d'un réseau par le rôle de « créateur de sens » que jouerait ce dernier.

« Dans tous les cas, les réseaux représentent en quelque sorte l'architecture sociale informelle sur

laquelle repose le développement d'une innovation. »⁷⁷

Tous les acteurs de la diversité actifs sur le sujet du handicap soulignent le rôle clé tenu par la mission Handicap de la Direction des Ressources Humaines du Groupe EDF dans l'appui qu'elle leur porte. C'est une mission composée de 5 personnes. Ils conseillent, viennent en appui sur des cas difficiles et apportent des solutions. C'est une mission qui semble se structurer de plus en plus malgré le manque d'effectif plusieurs fois évoqué et dont les outils servent aux correspondants dans la mise en œuvre de leurs actions.

Sans un réseau qui soutient, il n'existe pas de capacités collectives à transformer l'innovation et à l'inscrire dans un usage.

2.2 Les difficultés de fonctionnement du réseau diversité

Le réseau pourrait connaître des difficultés à fonctionner parce qu'il ne s'agit pas d'un collectif homogène mais constitué d'individus aux itinéraires variés et engagés dans un combat qui n'est pas très bien circonscrit. La diversité des statuts des correspondants, du temps qu'ils consacrent à leur mission et de leur implication ne semble pas faciliter l'émergence d'une expression collective.

« On n'a pas suffisamment d'échange mais je sais aussi qu'ils ne sont pas tous exclusivement sur ce champ et que chacun d'eux, ce qui était mon cas avant aussi, font ça quand ils ont 5 minutes. Ils font leur boulot et quand ils leur restent un peu de temps, ils font un peu de diversité [...]. » Henry, correspondant diversité

Selon Jacques Ion⁷⁸, il existerait une double problématique à la construction d'un réseau :

- Il est constitué d'individus aux itinéraires très variés dont l'engagement n'est pas inscrit dans la durée. Les individus prennent alors le pas sur la structure collective. Le collectif sert alors à mutualiser des savoirs partiels, y coopérer, y retrouver des semblables.

« On fonctionne déjà par mail en réseau. On pose une question et ça répond. On ne se rencontre plus qu'une fois par an mais ce que fait S., d'avoir eu l'idée de faire ça sur une journée et demie de façon à se qu'on puisse passer des moments hors entreprise ensemble, ça fait beaucoup pour la dynamique du réseau. Ensuite, c'est vrai qu'on se connaît bien avec ceux qui sont là depuis un petit peu plus longtemps, ce qui nous permet de communiquer. » Christine, correspondant diversité

- Le combat de ce réseau possède un périmètre d'action qui n'est pas ou peu connu, qui n'est pas bien circonscrit. Nous avons bien décrit dans la première partie la notion floue de la diversité et la difficulté de définir son périmètre.

Dans les organisations syndicales en revanche, ces processus seraient moins visibles parce

⁷⁷ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire, op. cit., p. 25.

⁷⁸ Ion (Jacques). - S'engager dans une société d'individus., op. cit., p. 73.

qu'il existerait selon Jacques Ion « *une communauté de sort* ». Dans les syndicats, la sociabilité est ancrée dans le quotidien professionnel.

Le disfonctionnement du réseau pourrait s'avérer d'autant plus difficile à vivre pour certains acteurs de la diversité que la recherche d'un soutien collectif est un des moteurs de leur engagement. L'absence de soutien collectif pourrait constituer une raison supplémentaire au sentiment de lassitude présenté au chapitre précédent.

3. Le temps de la diversité en contradiction avec des enjeux financiers à court-terme

Le rapport au temps a souvent été évoqué par les personnes interrogées comme une des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de leur mission. Le besoin de temps nécessaire pour construire des actions efficaces et la difficulté d'évaluer sur du court terme les actions engagées sont en contradiction avec les enjeux stratégiques de l'entreprise.

3.1 Des actions qui prennent beaucoup de temps et des salariés qui n'ont pas assez de temps pour s'investir sur la diversité.

Nous avons évoqué à plusieurs reprises l'investissement que demande la diversité aux acteurs qui s'y engagent quelque soit leur position dans l'entreprise. Le flou de la politique diversité, le manque de repère, la nécessité de convaincre les autres du bienfait de leurs actions, etc. demandent beaucoup de temps.

« Ca n'est que du sur mesure et c'est hyper chronophage en fait. » Françoise, correspondant diversité

Hors la plupart des acteurs engagés sur plusieurs sujets à la fois ne disposent pas de temps suffisant.

« Après, c'est le manque de temps. Tu fais ça en plus parce que ça n'est pas ton cœur de métier. » Françoise, correspondant diversité

Pour être efficace, un engagement sur le champ de la diversité semble devoir s'inscrire sur du long terme.

« Pour moi, la mission de correspondant handicap est une mission qui s'inscrit dans la durée. » Oscar, correspondant diversité

Qu'il s'agisse de mettre en place des actions spécifiques ou bien d'instaurer des relations de confiance avec les salariés, les managers, la direction, la diversité demande du temps et cette situation est en contradiction avec le changement permanent en cours dans l'entreprise : changement d'orientation politique, instabilité des acteurs en poste. Les salariés passent alors

beaucoup de temps à expliquer et à légitimer leurs actions et leur rôle.

« Quels sont les sujets sur lesquels tu travailles et ceux qui te prennent le plus de temps ?

J'ai trois sujets. C'est la légitimité de mon emploi au sein de l'organisation et le suivi de l'accord/plan d'action handicap et de l'accord/plan d'action égalité professionnelle. Les trois sujets me prennent du temps. Le premier est très chronophage parce que depuis deux ans j'ai eu trois chefs. Donc montrer que ton poste est légitime et pas un truc psycho, c'est expliquer les dossiers, réexpliquer les dossiers, changer les éléments de langage, [...], les porter à l'écrit, les porter à l'oral, ça prend beaucoup de temps. » Sébastien, responsable diversité

« Les acteurs qu'on a en face de nous [...], ça fait trois ans que je fais ça, j'en suis au troisième interlocuteur. Tous les ans, j'ai un interlocuteur différent qui reprend. [...] Je dirais que c'est pas grave si ça suit mais le problème c'est que t'es obligé de recommencer. » Catell, représentant syndical

Pour Maria Guisepina Bruna et Mathieu Chauvet⁷⁹, le temps est un facteur primordial à prendre en compte pour qu'une politique diversité puisse avoir un impact. La diversité doit *« pour être collectivement signifiée et appropriée, [...] s'inscrire dans une dynamique sociale de longue durée. »* Ils ajoutent que *« cette prise en compte temporelle n'est pas aisée dans les entreprises. »*

3.2 La lenteur des actions, une politique « des petits pas » contre un impératif de résultats concrets et immédiats.

Les projets liés à la diversité sont longs à mettre en œuvre. Il semble nécessaire d'avoir du temps pour instaurer des actions en profondeur et ces actions ne seront peut être pas visibles immédiatement.

« La lenteur ! C'est extrêmement difficile. J'ai lancé le projet de faire une vidéo fin décembre et on est encore sur l'ajustement de la voix. [...] Et moi quand on me demande ce que j'ai fait... Qu'est-ce que j'ai fait en fait ? J'ai fait avancer le projet. Donc voilà, le temps, la lenteur. » Annabelle, responsable diversité

Les acteurs de la diversité se retrouvent alors confrontés à des exigences paradoxales : l'exigence liée à la diversité de mettre en place des actions sur du long terme pour qu'elles puissent être efficaces et celle de la direction et des syndicats d'obtenir des résultats visibles et immédiats.

Souvent, les acteurs interrogés ressentent la hiérarchie comme un poids qui ralentit le processus et la mise en œuvre des actions : multiplication des contrôles, reporting massifs pour justifier chaque action, lenteur des processus.

⁷⁹ Bruna Giuseppina (Maria) et Chauvet (Mathieu). - La diversité, un levier de performance..., op. cit., p. 70-84.

« on doit coordonner, on doit [...] s'inscrire dans un calendrier, on doit faire voter les choses en comex, en codir, enfin pas voter mais faire accepter. Et du coup c'est très lent. » Annabelle, responsable diversité

Cette lenteur des processus et des actions de diversité se heurte de plus en plus à l'exigence de résultats concrets et immédiats de l'entreprise. Selon ses acteurs, la diversité n'est pas un sujet « sérieux » pour la direction et ne fait pas partie des priorités. Il n'existe pas d'enjeu à court terme à mettre en place et à réussir une politique diversité.

« [...] je sais de toute façon que J. n'est pas convaincu de la diversité, [...] C'est pas du sérieux. Pour lui, c'est du socio-psycho, c'est pas du business. » Sébastien, responsable diversité

La diversité est un sujet sur lequel les dirigeants n'ont pas d'enjeu financier et selon l'un d'entre eux, *« pour faire bouger les dirigeants, il faut toucher à leur bonus. »*

Il nous semble que la stratégie des organisations syndicales renforce également cet état de fait: attentes de résultats concrets et pression du reporting pour les comités de suivi augmentent cette nécessité d'obtenir des résultats vite et à n'importe quel prix et en même temps ralentit la mise en œuvre d'actions concrètes en ajoutant des procédures.

Parmi les sujets les plus abordés par les organisations syndicales lors des différentes instances, comités de suivi sur la diversité, ceux qui ressortent sont : le nombre de recrutements de femmes cadres, les niveaux de rémunération, le taux de femmes dans les comités de direction et l'intégration des travailleurs handicapés dans l'entreprise. Leurs revendications sont essentiellement liées à la rémunération et à l'amélioration des données chiffrées (bilan social, bilan plan de formation, RSC, DOETH...). La direction semble alors particulièrement attentive à instaurer des reportings pour les rassurer et maintenir la paix sociale :

« La qualité du dialogue social passe par le partage des informations. » (Philippe)

La mise en œuvre de la diversité semble aujourd'hui montrer certaines limites que les acteurs seuls ne peuvent surmonter. D'ailleurs, les résultats chiffrés observés par la direction Commerce pour évaluer la politique diversité semblent montrer un certain fléchissement. Mais les résultats regardés sont-ils vraiment des résultats de diversité ? Les indices et les chiffres sont directement liés aux accords et à leurs objectifs, c'est-à-dire à une politique de lutte contre les discriminations. Jean-Pierre, responsable diversité, le dit : *« on [EDF] ne mesure rien »* en diversité aujourd'hui. Alors les résultats décevants sont-ils ceux de la diversité ou ceux d'une politique de lutte contre les discriminations qui s'essouffle ?

III. La difficulté d'évaluer la diversité

Nous avons évoqué lors de notre premier chapitre, l'importance des résultats chiffrés liés aux accords réglementaires. Ceux-ci sont suivis de près par la direction et par les organisations syndicales. Malgré l'implication des acteurs de la diversité et la multiplication du nombre de reporting pour convaincre de la pertinence de leurs actions, nous remarquons une forme de perplexité partagée face à ces résultats. Evoqués à la fois pour valoriser l'engagement d'EDF et de la direction Commerce dans la diversité et en même temps comme une des raisons à la remise en cause de cet engagement, il nous paraissait important de regarder ces chiffres et d'examiner leur pertinence.

1. Dans le domaine du handicap, de bons résultats mais des objectifs chiffrés qui peuvent se montrer contre productifs.

Nous examinerons les résultats de la direction Commerce plus spécifiquement. La direction est reconnue au sein de l'entreprise pour son engagement sur les questions de diversité.

1.1 Une direction reconnue pour son implication sur l'embauche de travailleurs handicapés

Selon les chiffres communiqués lors de la déclaration annuelle obligatoire de l'emploi des travailleurs handicapés (DOETH), la direction Commerce obtient de bons résultats en matière d'embauche de travailleurs handicapés. Elle n'a pas payé de pénalités financières en 2012, ni en 2013.

En 2013, la direction enregistre une hausse de 10% de ses « unités bénéficiaires déclarées » et passe de 593.99 unités pour 2012 à 661.72 unités pour 2013. Une unité bénéficiaire est l'équivalent d'un emploi de travailleur handicapé. Ces unités correspondent en effet, à la part de main d'œuvre des salariés handicapés intervenus dans l'entreprise. Les contributions en emplois des travailleurs handicapés peuvent être directs (les embauches) et indirects (intervention d'entreprises du secteur adapté recrutant des travailleurs en situation de handicap : ESAT ou EA).

Cela signifie que la direction obtient de bons résultats en termes d'emploi de travailleurs handicapés de l'entreprise. Pourtant certains correspondants interrogés remettent en question les objectifs fixés en matière d'embauche de travailleurs handicapés. Ces objectifs pourraient selon eux avoir des résultats contre productifs.

1.2 Mais certains objectifs peuvent s'avérer contre-productifs

Ils ont été plusieurs à mettre en avant certains effets négatifs liés à la mise en avant des objectifs d'obligation d'embauche de travailleurs handicapés. Dans le meilleur des cas, cet objectif n'a pas d'impact significatif sur le long terme :

« Lire dans l'accord handicap « il faut que... », ça n'est pas ça qui orientera le regard des managers. Certains se disent : « il faut qu'on fasse 6% » mais ça ne changera pas le regard qu'ils ont sur... » Christine, correspondant diversité

Fixer des objectifs d'embauche de travailleurs en situation de handicap pourrait avoir des conséquences négatives incitant les directions à embaucher « à tout prix » des personnes handicapées quelque soit leur compétence sur le poste à pourvoir. Les recrutements se font pour obtenir les primes de performance sans prendre en compte les besoins réels de l'entreprise, ni les compétences des personnes recrutées.

« Il y a une difficulté que je pointe qui peuvent être les objectifs de recrutement de personnes en situation de handicap. Moi, je trouve ça une difficulté parce que ça fait voir le handicap par le mauvais côté des choses. En clair, si tu as un directeur d'unité qui doit recruter deux personnes en situation de handicap, [...] si il n'a pas rempli cette objectif là, sa perception du handicap, c'est : « qu'est-ce que vous foutez les RH ? [...] Trouvez moi 2 personnes en situation de handicap ! » Et ça je me bats contre ça [...]. Moi, ce que j'essaie de faire, c'est qu'on recrute les gens sur leurs compétences et qu'après, si ils ont un handicap, on les accompagne. » Oscar, correspondant diversité

Certains correspondants ont évoqué une campagne de recrutement mise en place il y a quelques années qui fixaient des objectifs de recrutement importants afin de permettre à l'entreprise de « rattraper son retard » et atteindre son quota de 6%. Cette campagne aurait eu pour conséquence des situations difficiles de personnes en situation de handicap qui se retrouvaient sur des postes qui n'étaient pas adaptés, créant de l'absentéisme par exemple. Elle a également eu comme résultat de susciter le rejet de certains managers face à l'embauche de personnes handicapées, renforçant les stéréotypes liés au handicap.

« Donc on a fait beaucoup de bêtises nous RH, on a laissé faire n'importe quoi côté handicap, du coup les managers « chat échaudé craint l'eau froide », quand tu leur proposes un travailleur handicapé, ils te disent « écoute, moi j'en ai déjà quatre et j'ai quatre cas sociaux donc ça commence à bien faire. » Henry, correspondant diversité

Certains objectifs, dont les résultats sont particulièrement observés par les organisations syndicales, et donc fixés comme des priorités de lutte contre les discriminations peuvent s'avérer avoir des effets inverses de ceux attendus.

D'autres objectifs particulièrement regardés paraissent, malgré l'implication de tous les acteurs en faveur de leur réalisation, difficiles à atteindre.

2. Des objectifs de mixité et d'égalité professionnelle qui paraissent difficilement réalisables.

2.1 La situation de la direction Commerce d'EDF concernant l'égalité professionnelle.

La direction Commerce est mise en avant pour son taux de féminisation important et possède en cela une situation atypique dans l'entreprise majoritairement masculine. En 2013, les femmes y constituent 59% des effectifs totaux. Si ces résultats pourraient paraître positifs de l'extérieur, ils doivent être relativisés.

Si les femmes représentent ce poids dans les effectifs, c'est essentiellement parce que leurs embauches se font sur des postes de conseillers client considérés comme des métiers plus féminins. Les femmes sont concentrées à 30% sur des postes exécution et à 52% sur des postes de niveau maîtrise contre seulement 17% sur des postes de cadres. La répartition des hommes sur ces trois collèges se fait à 37% sur des postes de cadres, à 49% sur des postes de maîtrise pour seulement 14% sur des postes d'exécution.

Les femmes sont essentiellement concentrées dans les catégories dites « basses », dans les métiers les moins prisés de la direction.

L'attention de la direction se porte donc sur le recrutement d'hommes sur des postes de conseillers client, sur l'embauche de femmes sur les fonctions d'encadrement et la féminisation des comités de direction.

2.2 Des objectifs qui semblent inatteignables

Pourtant, malgré la pression exercée par la direction, malgré des actions entreprises auprès des acteurs du recrutement et la mobilisation sur ces sujets, les recrutements ne parviennent pas à faire évoluer cette situation. Ils la maintiennent dans le meilleur des cas.

Les acteurs engagés sur le sujet de l'égalité professionnelle affirment d'ailleurs se sentir impuissant sur ces sujets :

« On voit bien que sur ces sujets là, il y a ce qu'on peut faire nous et puis il y a tout un environnement qui fait qu'il ne faut s'attendre à ce que demain tout change. Je suis vraiment sur la politique des petits pas. » Oscar, correspondant diversité

Malgré des objectifs clairs et répétés, suivis régulièrement aussi bien par les organisations syndicales que par la direction, les actions mises en œuvre ne semblent pas efficaces.

3. La faiblesse des indicateurs de suivi

Nous assistons à deux biais des indicateurs de la politique diversité tels qu'ils existent aujourd'hui. Les mesures actuelles ne rendent pas compte de la globalité du champ de la diversité et des actions engagées et cette imperfection se traduit par la mise en place d'une multitude d'outils de reporting qualitatifs.

3.1 Une remise en cause des indicateurs de résultats existants

Les indicateurs de diversité se contentent de mesurer l'efficacité des actions mises en place dans le cadre des plans d'action liés aux accords et sont essentiellement concentrés sur les travailleurs en situation de handicap et la place des femmes dans l'entreprise. Ils tentent de rendre compte des résultats obtenus dans le cadre d'une politique de lutte contre les discriminations mais ne permettent pas d'évaluer par exemple les résultats des processus de recrutement au regard de la diversité. En ce sens, ils n'englobent pas la totalité du champ de la diversité et restent insuffisants.

Norbert Alter évoque cette difficulté à évaluer et parle de la faiblesse « *des moyens de réflexion* »⁸⁰ comme une des raisons permettant de comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises ne tirent pas plus facilement parti des situations d'innovations. Les moyens de réflexion, correspondant selon lui « aux mesures de l'économie d'entreprise comme les instruments de gestion », ne permettent pas de connaître facilement la réalité de ce qui se passe et « *ne corrige jamais le déficit d'information* » du décideur ». »⁸¹

3.2 Une multitude de rapports qualitatifs sans effet

Pour pallier à ces insuffisances, les acteurs de la diversité, incités à rendre compte de leurs actions, multiplient les reporting qualitatifs sous forme de powerpoint. Lors d'un audit réalisé pour le compte de la CGT à propos de l'efficacité des données récoltées lors du rapport de situation comparée dans l'entreprise, un des syndicalistes interrogés faisait cette réflexion :

« *Pendant les comités, nous passons notre temps à regarder des powerpoint.* »

Mais là encore, évaluer la qualité d'un processus ne suffit pas à prouver la pertinence de ses actions et les reporting effectués ne semblent convaincre ni la direction, ni les organisations syndicales de la pertinence des résultats de la diversité chez EDF.

⁸⁰ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit., p. 244.

⁸¹ Alter (Norbert). Ibid., p. 250.

La direction Commerce, consciente des difficultés à faire évoluer les indices, déstabilisée par le flou de la politique diversité, conséquence de sa mise en œuvre par ses acteurs, tente de récupérer la diversité pour mieux la structurer. Elle a émis le souhait récemment d'obtenir une « note » sur la politique diversité de la direction Commerce devant lui permettre de mieux la définir, de mieux l'appréhender afin de pouvoir la rendre « opérationnalisable » et en faire un objet de politique transverse à tous les sujets de ressources humaines.

Il semble s'agir ici de ce que Norbert Alter présente comme une tentative d'institutionnalisation. L'institutionnalisation est la rencontre entre deux logiques : celle de l'innovation qui « *tire parti des incertitudes* », qui « *ne se programme pas et ne se décrète pas* », et celle de l'organisation qui « *a au contraire pour but de réduire l'incertitude du fonctionnement des entreprises, de programmer, de planifier et de standardiser.* »⁸² La direction ne décrète pas l'innovation mais peut intégrer, « *à un moment donné du processus, les pratiques innovatrices dans des règles d'organisation.* » La direction met alors selon lui, « *l'action en forme* ». ⁸³

« *Plus fondamentalement, ce qui permet l'innovation n'est pas l'idée que l'on s'en fait mais les leçons que l'on tire de sa mise en œuvre.* »⁸⁴

L'innovation est le résultat d'un « processus créateur » qui se décompose en trois temps : l'invention d'un nouveau dispositif présenté lors de notre premier chapitre et qui correspond, selon Norbert Alter, à l'« incitation », une période d'« appropriation » qui nous avons évoquée lors du second chapitre et l'« institutionnalisation » que nous abordons dans le chapitre suivant.

⁸² Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit., p. 103.

⁸³ Alter (Norbert). Ibid., p. 104.

⁸⁴ Alter (Norbert). Ibid., p. 110.

Chapitre 3 : La nécessité d'un nouvel ordre social

Nous nous appuierons essentiellement dans cette troisième partie sur les travaux de Maria Bruna Guiseppina qui, s'inspirant de Norbert Alter, présente le « *portage d'une politique diversité comme [un] processus de changement organisationnel*. »⁸⁵ Selon elle, l'institutionnalisation de la politique diversité est une condition de sa durabilité.

L'institutionnalisation est la troisième phase du modèle de « *processus créateur* » défini par Norbert Alter. Lors de cette phase, la direction intervient pour arbitrer les conflits entre la logique de l'ordre et la logique de l'innovation. L'institutionnalisation comporte trois spécificités :

- C'est une activité collective qui tire parti de la concurrence qui existe entre la logique de la règle et celle de l'innovation.
- Elle représente des choix destinés à arrêter le déroulement d'un processus. La direction définit des règles de travail à partir des pratiques.
- Elle redéfinit le cadre de la sociabilité professionnelle. Elle ne fait pas que transformer en loi des pratiques, elle réduit les incertitudes du cadre de leur exercice pour le rendre durable et prévisible.

Selon Maria Bruna Guiseppina, l'institutionnalisation repose essentiellement sur la structuration du réseau des correspondants et sur la rationalisation de leurs pratiques, marquant ainsi une « *récupération bureaucratique* » de la politique diversité.

Pour qu'une politique diversité puisse être un facteur de performance pour l'entreprise, elle doit être managée. Le management de la diversité implique que l'entreprise s'interroge sur ses orientations stratégiques, sur ses politiques de gestion des ressources humaines, sur ses modes d'organisation du travail et sur sa culture organisationnelle.

Enfin, la diversité ne s'inscrira durablement dans l'entreprise qu'en en prenant le temps du changement.

I. Une nécessaire « récupération bureaucratique » de la politique diversité

Nous avons identifié lors de la deuxième partie la lassitude des acteurs et le manque de soutien d'un réseau structuré comme deux des limites de la diversité en place chez EDF aujourd'hui. Nous avons évoqué le flou de cette diversité qui, selon certains acteurs, ne constitue d'ailleurs pas une politique mais plutôt une accumulation d'initiatives ponctuelles, éparses et

⁸⁵ Bruna Giuseppina (Maria). - Le portage d'une politique..., op. cit., p. 25-35.

individuelles. Les actions des acteurs de la diversité visent majoritairement à faire évoluer les individus (sensibilisation, formation, information, etc). Il nous semble indispensable aujourd'hui, au regard des différentes lectures et des témoignages entendus sur le sujet, de faire évoluer les structures pour pérenniser la politique de l'entreprise.

Selon Maria Bruna Guiseppina, la diversité peut exercer une influence sur la performance de l'entreprise mais elle ne constitue un avantage concurrentiel que si elle est intériorisée « *dans le patrimoine réglementaire et processuel de l'organisation.* » Cela passe par « *son institutionnalisation, une remise en cause des croyances initiales, une inversion normative.* »⁸⁶ Elle doit, pour cela, faire l'objet d'une institutionnalisation reposant sur la structuration du réseau et sur la rationalisation et la standardisation des pratiques.

1. La rationalisation et la standardisation des pratiques.

1.1 Le besoin de « professionnaliser les pratiques »

Lors de notre entretien, un des responsables de la diversité évoquait en parlant de l'évolution de la diversité chez EDF le besoin de « *mécaniser les choses* », de « *professionnaliser les pratiques* » et de « *les rendre indépendantes de la relation qu'on a à la personne* ».

Lors de notre analyse précédente, nous avons réalisé deux constats. Le premier était que, sans directives précises, les acteurs de la diversité s'emparent de leur sujet en fonction de leurs aptitudes et de leurs expériences. Nous avons noté de nombreux exemples de cette construction « au fil de l'eau » des procédures liées à la diversité et avons évoqué l'exemple du comité des aides de la mission Handicap du Groupe. La diversité, faiblement formalisée, pousse les salariés à adapter, à créer, à innover. Nous avons vu ensuite que cette création nécessitait un investissement important pour les acteurs et pouvait constituer une des limites de leur engagement.

Professionnaliser les pratiques posséderait l'avantage de faire en sorte que les décisions ne soient plus dépendantes de la personne. Reprenons l'exemple du comité des aides. Pendant celui-ci, l'opinion de chacun des acteurs présents est prise en compte et débattue avant de pouvoir prendre une décision. Les décisions sont prises au fur et à mesure des dossiers présentés et prennent beaucoup de temps. Malgré la volonté évidente des membres du comité de structurer, il

⁸⁶ Bruna Giuseppina (Maria) et Chauvet (Mathieu). - La diversité, un levier de performance..., op. cit., p. 70-84.

n'existe pas d'expertise globale. Nous avons mis en avant le côté « militant » et engagé de la plupart des acteurs. Se pose alors cette question : « *comment instruire tranquillement un dossier ?* » Selon un responsable de la diversité, « *il faut tout mettre en œuvre pour éviter le cas par cas, la mise en œuvre d'actions en fonction des individus.* »

Maria Bruna Guiseppina conclue ainsi :

« L'homogénéisation normative et la rationalisation processuelle visent à réduire la part d'informel et de l'imprévisible dans le portage de la politique diversité et à dépersonnaliser les liens coopératifs et consultatifs entre artisans du changement. »⁸⁷

Pour se faire, il est nécessaire de récupérer les pratiques existantes pour pouvoir les rationaliser. Maria Bruna Guiseppina parle alors de favoriser « *la reproductibilité technique [des] pratiques* » des experts diversité et de « *rationaliser et réglementer ces pratiques.* »⁸⁸

1.2 Capitaliser sur les acquis pour renforcer la démarche

Il semble nécessaire pour cela de pouvoir récupérer les pratiques existantes porteuses de sens pour les directions. C'est d'ailleurs ce qu'évoquait un des acteurs interrogés :

« Peut-être que le premier exercice qu'il serait intéressant de faire, c'est un audit des managers, de voir sur ce qui est déjà créé en termes de visibilité diversité, où est-ce qu'on en est, [...] et après, une fois que tout ça s'est à peu près stabilisé et que tu vois comment ça monte en conscience, faire un politique diversité qui soit bien adaptée à la réalité [...] » Sébastien, responsable diversité

Cela permettrait selon lui selon lui d'éviter une politique diversité qui vienne « *faire un millefeuille de plus* » mais plutôt d'une diversité qui « *viene conforter [les] premières actions* ».

« je pense qu'il faut d'abord partir sur ce qui existe et essayer de conforter sur ce qui peut être mis en place sans en rajouter une couche. » Sébastien, responsable diversité

Il s'agirait donc dans un premier temps de maintenir les actions déjà menées vers les « publics sensibles », de conforter le travail entrepris sur les domaines du handicap et de l'égalité professionnelle. Maria Bruna Guiseppina résume cette démarche comme le fait de « *favoriser l'émergence d'un patrimoine de connaissances et savoir-faire de diversité.* »⁸⁹ Cela pourrait consister, par exemple, à recenser et à rassembler l'ensemble des outils existants au niveau du Groupe et des directions (les accords et leurs plans d'action, le guide « repères sur le fait religieux », le guide de la parentalité, etc.) mais aussi au niveau des régions (kit RSE, box Jeunes

⁸⁷ Bruna Giuseppina (Maria). - Le portage d'une politique diversité..., op. cit., p. 25-35.

⁸⁸ Bruna Giuseppina (Maria). Ibid., p. 25-35.

⁸⁹ Bruna Giuseppina (Maria). Ibid., p. 25-35.

parents, etc.) afin de construire un « référentiel diversité ». La standardisation des pratiques aurait comme bénéfice, selon l'auteur d'inscrire la politique diversité dans la durée en « *dépassant l'esprit militant des pionniers* ». ⁹⁰

L'objectif serait ensuite d'élargir les actions vers des mesures transversales en interrogeant l'ensemble du processus de gestion de l'emploi et des compétences : le recrutement, l'intégration, l'accès à la formation, l'évolution professionnelle, la rémunération, etc. afin d'optimiser ces processus au regard de la diversité.

Il sera alors utile de déterminer quels sont les leviers d'action de la politique diversité à destination des « publics cibles » et quels sont les leviers d'optimisation des processus de ressources humaines et de l'organisation de travail sous le prisme de la diversité. Il nous semble important, et nous avons commencé à l'évoquer à la fin de notre deuxième partie, de pouvoir rendre compte des efforts réalisés et des résultats obtenus sur toutes les questions liées à la diversité.

2. Sélectionner les indicateurs stratégiques permettant de guider l'action

Il existe de nombreux guides distribuant des conseils sur la manière de mettre en œuvre une politique de gestion de la diversité efficace. Nous avons retenu celui d'Alexandra Palt, « *Rapport annuel Diversités, mesurer, partager, progresser* » ⁹¹, réalisé en 2011 en partenariat avec l'AFMD et Equity Lab, un think tank spécialisé sur les questions de la diversité. Ce rapport, établi avec le concours d'experts de la diversité, de professionnels et d'organisations syndicales, propose un référentiel de 85 indicateurs à destination des entreprises françaises de plus de 300 salariés « *devant permettre à l'entreprise de rendre compte de ses politiques transversales mais également des actions en direction de publics cibles.* » Il s'agit pour l'entreprise de déterminer ce qu'elle souhaite mesurer pour guider son action en termes de diversité.

Dans son introduction, les auteurs Soumia Malinbaum, Sylviane Balustre-D'erneville, Laurence Méhaignerie et Alexandra Palt notent que : « *La capacité des organisations à mesurer et rendre compte des effets de leurs comportements à l'égard des individus, des sociétés humaines et de notre environnement naturel sera un instrument de régulation et de cohésion sociale majeur dans les dix années à venir. Les enjeux de non-discrimination et de diversité ont leur place, à part*

⁹⁰ Bruna Giuseppina (Maria). - Le portage d'une politique diversité..., op. cit., p. 25-35.

⁹¹ Palt (Alexandra). – Rapport annuel Diversités : mesurer, partager, progresser. – AfmD, 2011.

entière, dans ce processus. »⁹²

Il s'agirait de regrouper en un seul et unique document les mesures traitant les différents aspects de la diversité. Les avantages d'une telle démarche pourraient s'avérer nombreux : les progrès réalisés par l'entreprise deviendraient plus lisibles et transparents et pourraient alors être plus facilement communiqués auprès des parties prenantes : salariés, organisations syndicales, etc. ; le temps passé à justifier les actions réalisées et à reporter leurs résultats diminuerait ; elle permettrait l'adhésion des managers et des équipes habitués à fonctionner selon cette logique de performance.

Notons par exemple qu'AREVA publie pour la quatrième année consécutive son « Rapport Diversité 2013 ». Ce rapport est à la disposition des salariés, des managers et des parties prenantes. Voici ce qu'en dit l'entreprise sur son site internet :

« Cette année encore, le rapport met d'abord l'accent sur le déploiement d'actions concrètes en faveur de la diversité et de l'égalité des chances sur les sites et établissements du groupe en France, au regard des engagements pris par AREVA. Il met en avant l'évolution de nos résultats et permet d'évaluer les progrès qui restent à poursuivre en matière de diversité. »⁹³

Le recrutement, l'intégration dans l'entreprise, l'accès à la formation, l'évolution professionnelle, la rémunération, etc.: le rapport pourrait élaborer pour chaque dimension de la vie en entreprise plusieurs indicateurs, certains « prioritaires », d'autres « optionnels » selon l'activité de l'entreprise et des directions. Il possède également l'avantage de pouvoir prendre en considération des données plus qualitatives que quantitatives de la mise en œuvre de la diversité et nous avons vu combien cela nous paraissait important.

3. La nécessaire structuration du réseau des correspondants régionaux et sectoriels.

3.1 Donner corps à l'existence d'un réseau diversité.

La diversité est une mission qui n'existe pas vraiment en tant que telle. Il n'existe pas dans l'entreprise de correspondant dont l'intitulé soit celui de « correspondant diversité ». Les correspondants sont missionnés soit sur le suivi de l'accord handicap, soit sur le suivi de l'accord égalité professionnelle, soit sur les deux champs. Un des correspondant diversité précisait en parlant de sa mission diversité : « *Je n'ai pas de lettre de mission pour ça...* ». Cela crée un biais qui

⁹² Palt (Alexandra). – Rapport annuel Diversités..., op. cit., p. 7.

⁹³ <http://www.areva.com/FR/carriere-1118/le-rapport-diversite.html>

est celui de les pousser davantage à s'investir sur un des sujets de la diversité plutôt que sur le domaine de la diversité globale. Ajouté à cela le flou de la notion de diversité et les différents profils des correspondants, nous avons évoqué la difficulté de fonctionnement du réseau diversité.

Le réseau peut être plus efficace, plus lisible, les correspondants gagner en professionnalisation et en autonomie avec des responsabilités élargies. Il est nécessaire de communiquer pour permettre un changement de culture des correspondants pour qu'ils intègrent leur rôle sur l'ensemble des domaines de la diversité et non sur le seul champ du handicap comme ce qui se passe actuellement. Historiquement, le handicap est le sujet de prédilection des correspondants. Il est aussi le plus structuré et donc le plus rassurant. Ils savent « quoi faire » sur ce sujet.

Pour Maria Bruna Guiseppina, il y a institutionnalisation lorsqu'il y a existence d'un réseau structuré qu'on ne peut plus remettre en cause, lorsqu'il existe un lien collaboratif et apprenant entre l'équipe diversité du siège et les référents dans les métiers et dans les territoires. Elle ajoute lors d'une journée dédiée à la diversité, « *on ne peut plus remettre en cause la démarche lorsqu'il y a quarante, cinquante cadres engagés dans la démarche de manière fonctionnelle.* » Quand, par contre, il y a existence d'une équipe au siège et de contacts personnalisés, si l'équipe du siège change, les contacts meurent.

Il est alors nécessaire, selon elle, de « *construire les réseaux* » : les réseaux affinitaires mais aussi tous les réseaux de managers diversité, de contributeurs diversité, de personnes qui participent à la politique qui, aujourd'hui, sont tellement éclatés qu'on a du mal à « *avoir un effet levier* ». Norbert Alter insiste lui aussi sur l'importance du réseau qui assure « *la mise en commun des savoirs* »⁹⁴ et permet l'existence de la compétence des opérateurs.

3.2 Lui donner les moyens d'exister

Pour qu'il puisse exister et se construire de manière solide, ce réseau a besoin de moyens humains, financiers et matériels. Hors, le constat est aujourd'hui à la réduction des frais de fonctionnement de la plupart des réseaux au sein de la direction Commerce. Le réseau diversité qui, depuis deux ans maintenant, se rencontrait deux fois par an n'a pu se rencontrer qu'à une seule reprise en 2014 :

« Aujourd'hui, le réseau est stabilisé mais tu vois bien que l'entreprise n'a pas trop envie d'investir dessus, ils sont même plutôt dans une logique de vouloir réduire les réseaux. Eux ce qu'ils veulent,

⁹⁴ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit., p. 110.

c'est qu'il y ait des tics verts au niveau des suivis des accords et que DCO sortent avec un côté sexy et dynamique au niveau EDF SA mais sinon voilà. » Sébastien, responsable diversité

Sans le soutien de la direction, le réseau ne peut fonctionner.

« Du coup, là c'est compliqué de monter en dynamique et en compétences un réseau si tu n'as plus les moyens de les réunir [...] » Sébastien, responsable diversité

Pour pérenniser la politique diversité, la direction doit s'engager dans la structuration de ce réseau. Son rôle à ce niveau nous semble déterminant.

Mais le réseau ne peut pas tout. Il contribue à mettre en œuvre la politique diversité, et il a un rôle important à ce niveau là, mais il ne peut pas se substituer à celle-ci :

« Le réseau ne se substitue pas aux politiques. Il y contribue et met en œuvre. » Jean-Pierre, responsable diversité

Selon Maria Bruna Guiseppina et Mathieu Chauvet, *« seul le développement d'une politique de diversité globale et transversale à la fois intégrée (pilotage centralisé) et collectivement portée (décentralisation opérationnelle) peut stimuler la performance. »*⁹⁵

II. Manager la diversité au niveau organisationnel et au niveau individuel

Selon Maria Bruna Guiseppina, ce n'est pas la diversité de manière intrinsèque qui serait source de performance mais son management. Le management de la diversité correspond alors à la gestion de l'individu et du collectif. Une politique de gestion de la diversité implique que l'entreprise s'interroge sur ses orientations stratégiques, sur ses politiques de gestion des ressources humaines, sur ses modes d'organisation du travail et sur sa culture organisationnelle. Elle va toucher tous les niveaux de l'entreprise avec un focus sur certains groupes sociaux.

1. L'engagement nécessaire des dirigeants de l'entreprise

Pour pouvoir s'inscrire dans la durée, la diversité doit devenir une priorité stratégique. Maria Bruna Guiseppina l'exprime ainsi :

*« [...] seule l'intégration des préoccupations pro-diversité dans la stratégie des organisations est à même d'assurer la transversalité, la durabilité et le renouveau de la politique. »*⁹⁶

Pour intégrer les préoccupations diversité dans la stratégie de l'entreprise, il semblerait

⁹⁵ Bruna Guiseppina (Maria) et Chauvet (Mathieu). - La diversité, un levier de performance..., op. cit., p. 70-84.

⁹⁶ Bruna Guiseppina (Maria). - Le portage d'une politique diversité..., op. cit., p. 25-35.

nécessaire de commencer par la définir afin de pouvoir informer.

1.1 Définir et informer

« *D'abord on ne sait pas trop ce que c'est* » : la diversité est un sujet qui est peu ou pas connu des salariés de l'entreprise. Elle semble, selon les acteurs engagés, être perçue comme quelque chose de « *peu sérieux* ». Selon eux, la diversité serait perçue comme « *un truc qui ne sert à rien dans le système* » mis en œuvre par « *ceux qui dessinent toute la journée et qui organisent des « family day »* ».

Nous retrouvons dans les entretiens menés une certaine difficulté à décrire ce qu'est la diversité. Pour certains, c'est travailler sur de la qualité de vie au travail, pour d'autres, il s'agit de lutter contre les discriminations. Certains citent les différents thèmes liés à la diversité : l'égalité professionnelle, l'intergénérationnel, les différences religieuses, l'orientation sexuelle et bien sûr le handicap.

« Mais ce que je pense, c'est que, aujourd'hui, dans les domaines de la diversité [...], l'entreprise devrait se doter d'un message propre autonome, indépendant des accords sociaux. » Jean-Pierre, responsable diversité

Le message porté par la direction pourrait être celui de l'inclusion, ce concept anglo-saxon, déjà adopté par d'autres grandes entreprises investis dans le domaine de la diversité (Sodexo, Orange, L'Oréal, etc.) et introduit timidement depuis deux ans chez EDF. Il s'agirait, selon un responsable diversité, de « *sortir de l'enfermement et des stéréotypes créés par les accords qui amènent à penser l'individu selon sa particularité.* » La diversité pourrait alors prendre la forme d'une approche générale, inclusive, un positionnement par rapport aux individus dans leur ensemble plutôt qu'à certaines catégories dites « cibles » (les travailleurs handicapés, les femmes, les seniors, etc.).

Le rôle de la direction est ensuite de justifier l'importance de mener une politique diversité, à la fois au nom de la mission intégratrice et sociétale de l'entreprise mais aussi de l'intérêt stratégique de l'organisation. « *Cela passe par un engagement ferme et écrit des dirigeants* » explique Jean-Michel Monnot, directeur du Groupe Sodexo.

1.2 Décider de s'engager

La mise en place d'une politique diversité qui engagerait l'entreprise et sa direction ne semble pas représenter une priorité aujourd'hui chez EDF : « *On n'a pas d'ambition diversité.* » Le

Groupe EDF ne fait pas face à des difficultés l'obligeant à s'impliquer dans la diversité : pas de difficultés à recruter, pas de turn-over, pas de déficit d'image, pas de problèmes pour attirer ses clients. L'engagement de l'entreprise dans la diversité ne relève donc que de la volonté de ses dirigeants.

« Donc, on n'est pas obligé de faire une politique diversité. En tout cas, on n'a pas de pression pour ça, donc ça relève de notre seule décision, c'est bien ! » Jean-Pierre, responsable diversité

Ce constat est à nuancer pour la direction Commerce. Nous l'avons déjà évoqué, la direction se prépare à faire face à la prochaine déréglementation tarifaire qui risque d'entraîner une perte massive de clients. Face à la nécessité de s'adapter à ce changement, l'enjeu de la gestion de la diversité y apparaît plus fortement présent.

« [...] leur inquiétude, c'est que la direction Commerce ne disparaisse parce que pas en capacité telle que formée dans une entreprise où : est-ce que ça ne vaut pas la peine de tout sous-traiter demain ? » Jean-Pierre, responsable diversité

S'ajoute à cela le fait que la population de la direction Commerce est « atypique » et diversifiée par rapport au reste de l'entreprise.

« A Commerce, c'est autre chose. En tout cas, jusqu'au management, sur les emplois d'exécution, vous avez une population plus diverse » Jean-Pierre, responsable diversité

Pourtant, la direction semble indécise sur la manière de gérer le thème de la diversité et sur sa volonté à s'y impliquer. Hors, l'implication active de l'encadrement, en commençant par celle de la direction, semble être une condition de réussite indispensable à la mise en place d'une politique diversité.

1.3 Poser la performance de la diversité comme un postulat de base

La direction Commerce s'interroge sur le lien entre performance et diversité. Etre en mesure de prouver l'intérêt de la diversité de manière scientifique semblerait devoir rassurer les dirigeants dans leur décision à s'engager ou non.

Dans les années 2009-2010, beaucoup d'études ont été menées sur la recherche de l'intérêt d'une politique diversité. Ces études ont cherché à montrer l'impact de la diversification des équipes sur la performance économique et sociale des organisations dans un but de construction d'un discours managérial nourri d'une analyse scientifique. Ces travaux scientifiques aboutissent à des résultats hétérogènes et surtout à des résultats contradictoires. L'existence de la relation entre diversité des équipes et performance est loin d'être évidente, systématique ou univoque.

« Pourtant, malgré la pluralité d'études consacrées à la question, nul consensus n'a pu se dégager

quant à l'articulation entre la diversité sociologique des personnels et la performance des entreprises auxquelles ils appartiennent. »⁹⁷

Aline Crépin, directrice de la RSE chez Randstad proposait, lors d'une conférence sur le thème de la diversité organisée au CNAM le 15 octobre 2014, de ne pas s'interroger sur la performance de la diversité et de la poser comme postulat de base à la mise en place d'une politique. Les auteurs, Maria Bruna Guiseppina et Mathieu Chauvet, précisent malgré tout qu'un début de convergence des études laisse apparaître l'importance de la diversité *« comme facteur potentiel et conditionnel d'accroissement de la performance des entreprises. »⁹⁸*

L'appréciation de l'articulation entre diversité et performance implique d'appréhender un ensemble de conditions pouvant modérer l'impact de la première sur la seconde : des dimensions conjoncturelles, contextuelles, temporelles et organisationnelles. Cette multi-dimensionnalité permettrait, selon Maria Bruna Guiseppina, d'expliquer pourquoi certaines études donnent des résultats neutres, parfois négatifs, parfois extrêmement positifs. Elle conclue alors que seule une politique diversité globale et transversale est à même de stimuler la performance, ajoutant que nombreuses sont les organisations qui renoncent à porter une politique diversité globale parce que jugée trop engageante.

Ainsi, ce n'est pas la diversité de manière intrinsèque qui est source de performance mais bien son management.

2. Interroger le management global des ressources humaines

Selon Maria Bruna Guiseppina et Mathieu Chauvet, *« seul un management des ressources humaines soucieux de l'intégration et de la valorisation des collaborateurs « atypiques » saurait convertir la diversité en avantage concurrentiel pour l'organisation via notamment ses implications sur la propension à innover. »⁹⁹* Le management de la diversité créerait les conditions nécessaires permettant un management plus ouvert et plus inclusif.

2.1 La diversité comme prétexte à un management différent

La diversité serait le prétexte à un management plus ouvert, plus inclusif permettant une meilleure performance de l'entreprise :

« Ce qui est intéressant, c'est que quand on manage par la diversité, on a un management plus

⁹⁷ Bruna Giuseppina (Maria) et Chauvet (Mathieu). - La diversité, un levier de performance..., op. cit., p. 70-84.

⁹⁸ Bruna Giuseppina (Maria) et Chauvet (Mathieu). Ibid., p. 70-84.

⁹⁹ Bruna Giuseppina (Maria) et Chauvet (Mathieu). Ibid., p. 70-84.

ouvert, plus par objectifs, et que donc les conditions pour y arriver permettent d'avoir une meilleure maturation du management mais on pourrait prendre un autre objet. La diversité n'est qu'un prétexte, elle n'est pas une finalité. » Jean-Pierre, responsable diversité

Pour que la diversité soit un gage de réussite, il est important de créer un environnement de travail permettant à toutes les personnes de contribuer réellement à la performance de l'entreprise.

La question de la compétence collective, de la combinaison des compétences et donc de la diversité des profils est, selon nous, au centre de l'innovation. D'après Norbert Alter, la compétence des opérateurs est collective et repose sur l'existence de réseaux. Ces réseaux, dit-il, représentent « *l'articulation sociale de la diffusion de l'innovation* ». ¹⁰⁰ Hors, un réseau représente un ensemble de relations qui s'effectuent directement entre ses éléments sans passer par une structure centrale et qui dépassent les structures institutionnelles. L'innovation ne peut se développer sans la participation du management mais celui-ci doit « *transformer ses représentations et la conception même qu'il se fait de son rôle, de manière à accepter que l'innovation soit le résultat d'une activité collective.* » ¹⁰¹

Favorisant alors l'innovation, l'adoption d'un management transformatif permettant l'investissement des compétences collectives et des coopérations transversales constituerait les conditions permettant de tirer parti de la politique diversité.

Nous assisterions alors au passage d'un mode de gestion décidé par le collectif pour les individus à un mode de gestion individuel au bénéfice de la performance collective : management collaboratif, décroisement, transversalité, remise en cause de la verticalité du travail. Ces questions pourraient être déployées dans l'entreprise habituée à questionner ses méthodes de management. Selon Michel Wieviorka et Sylvaine Trinh, EDF est d'ailleurs reconnue comme étant une entreprise innovatrice en matière de management :

« Qu'il s'agisse de formation, de conseils d'ateliers ou de groupe d'expression, de projet d'entreprise, qu'il s'agisse de promotion, d'image, de sponsoring ou de mécénat, EDF est en permanence engagée dans des efforts comparables à ceux d'autres grandes entreprises du secteur industriel ou commercial. » ¹⁰²

La direction Diversité du Groupe semble avoir bien perçu l'enjeu d'une réflexion autour des méthodes managériales de l'entreprise en ajoutant il y a deux ans le concept d'inclusion à celui de diversité. Et de ce point de vue, la direction Commerce fait figure de direction particulièrement

¹⁰⁰ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit., p. 289.

¹⁰¹ Alter (Norbert). Ibid., p. 118.

¹⁰² Wieviorka (Michel), Trinh (Sylvaine). – Le modèle EDF., op. cit.

engagée, ne serait-ce que parce que le cœur de son activité dépend de ses méthodes de management. Lors d'une journée d'échange sur la diversité, une des intervenantes faisait un rapprochement entre les politiques diversité aujourd'hui et le sort qu'a connu le management participatif dans les années 1980 : *« Il a connu un beau succès mais bref parce qu'il ne s'est pas intégré dans les pratiques de gestion »*. Pour que la politique diversité puisse réussir à se développer, elle doit s'intégrer dans les pratiques de gestion.

2.2 Au niveau individuel, concevoir un leadership transformatif

La gestion de la diversité doit donc être considérée comme une compétence managériale à développer au sein des organisations. Chez Orange, le management de la diversité est inscrit comme une des huit compétences clés des grilles d'évaluation des managers.

Maria Bruna Guiseppina affirme que l'entreprise doit se donner la capacité d'avoir des managers réfléchissants et réflexifs. Elle s'appuie ainsi sur Norbert Alter qui conditionne l'existence du processus créateur à la capacité du management à tenir compte de la critique des acteurs.¹⁰³ Les managers doivent pouvoir remettre en cause les pratiques existantes mais également la manière dont ils pourraient mettre en pratique au quotidien la démarche diversité.

« C'est un apprentissage. Il y a bien dedans notre capacité à valoriser tous les talents à l'intérieur de l'entreprise. En gros, si je ne sais pas faire, si je ne sais pas manager, la diversité devient un poids pour l'entreprise donc il est nécessaire de le faire. » Jean-Pierre, responsable diversité

Les managers doivent pouvoir tirer des leçons des expériences réalisées pour les corriger en cas de besoin.

Le rôle du leader au sein des démarches de promotion de la diversité s'avère central. Il est amené à reconnaître et à valoriser la diversité des membres de ses équipes. Outre un positionnement hiérarchique élevé lui permettant d'exercer un impact réel sur le management en entreprise, il se doit d'afficher une propension personnelle à la reconnaissance de la diversité ainsi qu'une crédibilité à promouvoir une appropriation collective de la diversité.

« [...] tu ne peux pas dans un sens porter une diversité externe, dire : « moi, je veux faire de la diversité au sein de mon entreprise, de mon équipe » et ne pas la vivre au fond de toi profondément [...] » Sébastien, responsable diversité

L'entreprise doit également s'interroger sur sa culture organisationnelle. Maria Bruna

¹⁰³ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit., p. 120.

Giuiseppina déclare que dans la cadre d'une politique diversité, « *une attention particulière doit être portée à la culture organisationnelle [...] »*¹⁰⁴ qui influencerait de manière déterminante l'impact de la diversité sur « *la performance des équipes-projets* ».

3. Interroger la culture d'organisation et envisager un changement du système de valeurs

Nous avons déjà évoqué l'importance à donner au partage d'expérience du réseau pour pouvoir développer le sujet de la diversité. L'importance de débattre est une condition à son développement. Aussi bien dans sa construction que dans les actions nécessaires à sa mise en œuvre, la diversité dépend d'échanges collectifs souvent informels. L'un des objectifs affichés du « diversity day » était d'ailleurs d' « *offrir aux salariés un moment d'échange et de convivialité* ».

« [...] j'ai pas arrêté de [...] dire [à la direction] que si moi, je remonte beaucoup de dossiers, c'est que je prends le temps de discuter avec les collègues à la machine à café, une fois, deux fois, trois fois. Après s'instaure un climat de confiance. »

Les salariés engagés sur le sujet de la diversité semblent d'ailleurs chercher ces d'échanges avec les autres salariés, un collectif de travail plus présent. Il s'agirait pour la direction de reconnaître le rôle actif des salariés dans la construction de la politique diversité. La consultation des acteurs et leur participation pourraient d'ailleurs être l'un des objectifs de la diversité :

« [...] on a des catégories, on a des obligations légales mais il faut qu'on ait en tête que ce qui est notre prisme principal, le cœur du métier c'est : qu'est-ce qu'on a à faire pour favoriser l'engagement du salarié dans son travail ? » Jean-Pierre, responsable diversité

Si l'entreprise met en avant le collaboratif et le transversal comme indispensable à l'efficacité et à l'efficience, il faut alors donner aux individus la possibilité d'être gérés selon des critères d'autonomie, de prise d'initiative, de liberté et que ceux-ci soient pris en compte dans la façon dont elle appréhende et elle évalue leur performance.

Il paraîtrait alors indispensable d'opérer un changement de paradigme entre la performance de l'organisation perçue comme la réduction nécessaire des temps morts, des temps perdus et la perception de la performance comme favorisée par la possibilité de temps d'échanges. Les échanges vécus aujourd'hui comme de la perte de temps seraient en réalité une opportunité. Il suffirait de développer le dialogue des équipes et de restaurer la possibilité de temps d'échanges, correspondant au fameux « Slack organisationnel ».

¹⁰⁴ Bruna Giuseppina (Maria) et Chauvet (Mathieu). - La diversité, un levier de performance..., op. cit., p. 70-84.

En 1963, les auteurs Richard Cyert et James March¹⁰⁵ identifient la présence d'un excédent de ressources temps dans les organisations. Selon eux, le bon fonctionnement de l'organisation ne repose pas sur un contrôle strict destiné à réduire les espaces improductifs, mais dépend au contraire des espaces de liberté accordés à chacun permettant un fonctionnement satisfaisant pour l'ensemble des collaborateurs. Cet excédent, le « *slack* », absorbe les imperfections organisationnelles de l'entreprise dans l'impossibilité d'imposer une capacité d'innovation programmée. Nous sommes au contraire du « *lean manufacturing* » mis en place depuis 25 ans dans les entreprises.

Lorsqu'une organisation dispose de « *slack* », elle peut se permettre d'expérimenter des comportements et des projets innovants.

Inscrivant la diversité dans les grilles de la stratégie et de la gestion des ressources humaines, l'approche « *business case* » de la diversité permet de concilier prospective de long terme et quotidienneté de l'exigence managériale. Néanmoins, pour avoir un impact significatif, les politiques diversité doivent prendre en compte un facteur primordial : le temps.

III. Prendre le temps d'accompagner le changement

Lorsqu'on entame un processus de changement, ce qui est le cas lors de l'introduction de la promotion de la diversité, l'impact de court terme est souvent différent de celui de long terme. Selon Maria Bruna Guiseppina et Mathieu Chauvet, la diversité des équipes est susceptible d'accroître, à long terme, la performance des entreprises « *après une période transitoire d'apprentissage organisationnel* ». ¹⁰⁶ En tant que nouveauté organisationnelle, la promotion de la diversité est appelée, pour être collectivement signifiée et appropriée, à s'inscrire dans une dynamique sociale de longue durée, ce qui n'est pas aisé aujourd'hui dans l'entreprise.

De plus, d'après Norbert Alter, l'institutionnalisation ne représente pas la fin d'un processus, mais une étape qui ouvre la voie à de nouvelles incitations, à de nouvelles transgressions, à de nouvelles appropriations. L'analyse de l'innovation conduit en effet à considérer l'organisation comme un ensemble de mouvements, et, selon le concept développé par Strauss¹⁰⁷, comme une trajectoire. Le concept de trajectoire permet de rendre compte de la succession infinie d'actions tendant à déformer et à reconstruire le cadre organisationnel. C'est un

¹⁰⁵ Cyert (Richard), March (James). - A Behavioral Theory of the Firm. - Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

¹⁰⁶ Bruna Giuseppina (Maria) et Chauvet (Mathieu). - La diversité, un levier de performance..., op. cit., p. 70-84.

¹⁰⁷ Strauss (Anselm). - Miroirs et masques. Une introduction à l'interactionnisme. - Paris : Métailié, 1989/1992.

mouvement continu et dense, charriant des éléments humains, techniques, économiques et organisationnels. Selon Norbert Alter, l'innovation n'est jamais aboutie.

Dans cette vision de la diversité en tant qu'innovation, elle ne serait pas une finalité mais le prétexte à un autre mode d'organisation. Née de la décision des instances dirigeantes, elle a fait l'objet d'une phase d'appropriation de la part de ses acteurs. Pour que la politique diversité d'EDF puisse devenir pérenne et avoir un impact sur la performance de l'entreprise, il semblerait que l'intervention de la direction soit indispensable. Dans le processus d'innovation décrit par Norbert Alter, la direction intervient en amont et en aval du processus créateur, au moment de l'invention organisationnelle et au moment de l'institutionnalisation.

Institutionnaliser consisterait dans le cas de la diversité à récupérer les pratiques porteuses de sens et à renforcer la place du réseau diversité pour permettre le développement de la politique ainsi engagée à tous les niveaux de l'entreprise.

Pour qu'elle devienne source de performance, la diversité doit être managée ce qui implique pour la direction d'interroger sa stratégie, son management et sa culture. Développer une politique diversité au sein de l'entreprise requiert donc une prise en considération globale et, pour avoir un impact significatif, elle doit s'inscrire dans le temps.

Conclusion

Diversité et innovation sont toutes les deux des notions particulièrement à la mode ces dernières années et sont d'ailleurs souvent associées : la diversité serait source de créativité et d'innovation. Si ce lien entre diversité et innovation ne peut pas être généralisé à l'ensemble des salariés d'EDF, nous avons rapidement constaté que les acteurs engagés sur la diversité faisaient preuve d'une grande créativité pour réaliser sa mise en œuvre. La diversité, concept aux contours relativement flous, mal définis, laisserait aux salariés qui travaillent sur le sujet des marges de manœuvre suffisantes, des espaces de liberté leur permettant de s'investir comme ils le souhaitent. Ils s'approprient la diversité.

Ce ne serait peut être pas la diversification des équipes qui permettrait la créativité mais le fait que la diversité soit un processus en cours de création. Elle pourrait devenir au terme de ce processus une innovation suivant ainsi l'idée présentée par Norbert Alter dans son ouvrage, « *L'innovation ordinaire* » : la diversité serait une invention de l'entreprise que se sont appropriés une partie des salariés. L'institutionnalisation des actions de diversité pourrait constituer la troisième et dernière phase de ce « *processus créateur* » permettant alors à la diversité son ancrage dans l'entreprise. C'est sur cette idée que s'est construite notre étude.

Introduite chez EDF au début des années 2000, la diversité en tant que nouveauté créée par l'organisation, peut être considérée comme une invention au sens de Norbert Alter. Lorsqu'il s'engage dans la diversité, le dirigeant de l'époque, Pierre Gadonneix répond certainement à la mode de la diversité importée des Etats-Unis, plébiscitée par l'Union Européenne et adoptée par de nombreuses grandes entreprises françaises avec l'intention d'en tirer des bénéfices. Il répond également très certainement à des enjeux internes à l'entreprise : rassurer les salariés et les organisations syndicales sur l'implication de l'entreprise en tant qu'employeur socialement responsable. Si la communication du Groupe EDF sur sa politique diversité est essentiellement tournée comme une volonté de promouvoir les valeurs éthiques de l'entreprise et comme un élément essentiel pour une meilleure performance, de manière pratique, les actions mises en œuvre à partir des engagements diversité répondent, de manière historique, à des obligations légales et à une tradition de dialogue social.

La diversité chez EDF repose essentiellement sur l'application deux accords obligatoires : l'accord en faveur de l'emploi des travailleurs en situation de handicap et l'accord pour l'égalité professionnelle, auxquels s'ajoutent des actions transverses de formation et de sensibilisation des

salariés à la lutte contre les discriminations. Les engagements diversité de la direction se sont greffés aux deux accords réglementaires existants et la diversité s'est construite comme l'accumulation d'actions mises en œuvre en faveur de catégories « cibles ».

Malgré la volonté de la direction d'en faire une politique transversale, la diversité ne parvient pas à s'intégrer aux modes de gestion. Elle semble être perçue de manière paradoxale par la direction qui y voit bien un enjeu en termes de gestion et de management des ressources humaines et en même temps qui ne semble pas s'y investir suffisamment pour la développer. N'étant pas perçue comme un élément de stratégie globale, elle fait l'objet de restrictions budgétaires et ne parvient pas à trouver sa place dans l'entreprise. Le modèle culturel d'EDF semble, de plus, ne pas favoriser son intégration.

Pourtant, la diversité s'infiltré dans l'entreprise, localement et de manière inégale. Elle fait l'objet d'un usage et d'une appropriation spécifique de la part de certains acteurs.

La politique diversité d'EDF est le résultat de l'engagement d'une partie de ses salariés. L'absence de définition de ce qu'est la diversité pour l'entreprise donne la possibilité à chaque acteur d'en construire et d'en promouvoir sa propre définition. Engagés pour des raisons qui sont souvent personnelles, avec une envie commune de se sentir utile et de venir en aide aux autres, les acteurs de la diversité opèrent des choix concernant le temps consacré à leur mission, les sujets sur lesquels ils travaillent et les actions qu'ils mettent en œuvre. Les actions entreprises apparaissent alors comme une somme d'initiatives éparses et individuelles ajoutant à la confusion de ce qu'est la diversité chez EDF.

Les résultats chiffrés observés par la direction Commerce pour évaluer la politique diversité semblent montrer un certain fléchissement. La mise en œuvre de la diversité semble aujourd'hui montrer certaines limites que les acteurs seuls ne peuvent surmonter. La direction Commerce, consciente des difficultés à faire évoluer les indices, déstabilisée par le flou de la politique diversité, conséquence de sa mise en œuvre par ses acteurs, tente de récupérer la diversité pour mieux la structurer.

Structurer, standardiser, coordonner les actions de diversité reviendrait en fait à l'institutionnaliser. L'institutionnalisation est la troisième phase du modèle de « *processus créateur* » défini par Norbert Alter permettant à une invention organisationnelle de devenir une innovation.

L'institutionnalisation est la rencontre entre deux logiques : celle de l'innovation qui « *tire*

parti des incertitudes », qui « *ne se programme pas et ne se décrète pas* », et celle de l'organisation qui « *a au contraire pour but de réduire l'incertitude du fonctionnement des entreprises, de programmer, de planifier et de standardiser.* »¹⁰⁸ Si la direction d'EDF ne pouvait pas contrôler la manière dont les salariés allaient s'emparer de la diversité, elle peut à ce moment du processus décider d'intégrer « *les pratiques innovatrices dans des règles d'organisation.* » Récupérer et rationaliser les pratiques de diversité mises en œuvre par les acteurs favoriserait leur « reproductibilité », soulagerait alors la charge de travail nécessaire et permettrait ainsi d'apporter un élément de réponse au sentiment de lassitude qui semble s'installer chez certains acteurs du réseau. Les pratiques ainsi récupérées doivent pouvoir s'appuyer sur un réseau efficace et structuré assurant leur diffusion. L'institutionnalisation reposerait en partie sur la structuration du réseau des correspondants.

Pour que la politique diversité d'EDF puisse devenir pérenne et avoir un impact sur la performance de l'entreprise, il semblerait que l'engagement de la direction soit indispensable. Dans le processus d'innovation décrit par Norbert Alter, la direction intervient en amont et en aval du processus créateur, au moment de l'invention organisationnelle et au moment de l'institutionnalisation. Pour qu'une politique diversité puisse devenir un facteur de performance pour l'entreprise, elle doit être managée, ce qui implique pour la direction d'interroger sa stratégie, son management et sa culture. Enfin, la diversité ne s'inscrira durablement dans l'entreprise qu'en prenant le temps du changement. Développer une politique diversité au sein de l'entreprise requiert une prise en considération globale et, pour avoir un impact significatif, elle doit s'inscrire dans le temps.

Nos recherches sur les politiques de diversité en entreprise nous ont amené à nous questionner sur la manière dont est abordée la question de la diversité aujourd'hui dans les organisations et aussi, plus largement, dans la société française. Nous terminons cette étude avec deux réflexions et beaucoup de questions.

Comme de nombreux acteurs engagés sur la diversité, professionnels ou chercheurs, nous constatons l'absence de prise en considération des minorités ethniques dans les catégories dites cibles des politiques diversité. Alors que l'intégration des minorités ethniques était le principal objectif de l'introduction de la diversité, ces dernières ont été au fur et à mesure complètement laissées de côté par les entreprises. En 2005, le rapport Fauroux proposait des outils aux entreprises pour qu'elles recrutent un personnel aux origines diversifiées. Il insistait notamment

¹⁰⁸ Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire., op. cit., p. 103.

sur le recensement des minorités ethniques au sein des entreprises, ce qui devait permettre de mesurer les progrès ou les reculs de la diversité. Mais, en France, cette proposition s'oppose à la position de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) qui estime que les entreprises ne peuvent pas utiliser de statistiques "ethno-raciales". La CNIL avait, à l'époque, mis en place un groupe de travail pour poursuivre ces réflexions. Dix ans après, la situation n'a pas évolué.

Nous assistons en même temps à la multiplication des catégories prises en charge par les politiques diversité et à l'importance de plus en plus forte apportée à la reconnaissance des différences individuelles. Lors d'une conférence sur la promotion de la diversité réalisée au CNAM en octobre 2014, Hélène Garner Moyer alertait sur le « *danger d'une montée des catégorisations* ». La mise en avant d'identités particulières, d'appartenance à un groupe provoque des demandes de reconnaissance nouvelles de la part de ces groupes. Lorsque ces revendications, vues comme légitimes et valables, sont accueillies, n'existe-t-il pas un risque d'un morcellement de la société ?

« Il va falloir que dans ton équipe tu aies un surfeur blond, qui mange bio, c'est ça le danger. [...] Et ça commence à devenir compliqué parce que tu fais tout l'inverse de l'inclusion [...]. » Sébastien, responsable diversité

La manière de fabriquer le lien social en France repose sur une tradition républicaine particulière basée sur l'égalité des places. Les revendications en faveur des minorités constituent une rupture dans les politiques menées au nom de la république. Le modèle des chances sur lequel repose la mise en œuvre de la diversité associe le refus des discriminations à une exigence de reconnaissance des différences des individus et derrière la description des différences se profile peut-être souvent implicitement la conclusion qu'il est impossible de les surmonter. Valoriser les différences pourrait conduire aux mêmes présupposés que ceux qui conduisent à la discrimination avec des risques d'ethnisation des salariés et de communautarisme qui ne doivent pas être négligés.

Notre étude se termine au moment même où l'actualité semble venir faire écho à nos réflexions de manière tout à fait dramatique. En effet, le mercredi 7 janvier 2015, les locaux parisiens du journal satirique Charlie Hebdo étaient attaqués en pleine conférence de rédaction par deux terroristes islamistes. Douze personnes sont tuées. Le retentissement de ces événements est considérable, aussi bien en France qu'à l'étranger.

Depuis cet attentat, les débats autour des dangers d'une montée du communautarisme et de l'individualisme, autour des valeurs républicaines, de l'égalité, de la laïcité et de la citoyenneté

n'ont jamais été aussi présents. Comment les sociétés démocratiques, dont le principe de base est le traitement égal de tous les citoyens, peuvent-elles reconnaître les identités différentes, les valoriser et régir leur coexistence ? Le modèle de l'égalité des chances aurait-il failli ? Nous paraissions coincé entre un modèle d'égalité des places qui ne semble plus d'actualité et un modèle d'égalité des chances qui ne tient pas ses promesses. Existerait-il une troisième voie possible ? N'est-ce pas la tolérance mutuelle, l'idée d'un respect absolu de l'autre et de ses différences, d'un devenir possible ensemble qui dépassera nos particularismes sans les abolir ?

Ces questions nous paraissent révéler une limite idéologique importante des politiques de diversité telles qu'elles sont menées actuellement et devraient, nous semble-t-il, amener à repenser leurs définitions.

Références bibliographiques

EDF

Durand (Claude), Tixier (Pierre-Éric), Mauchamp (Nelly) (dir.). - EDF-GDF, une entreprise publique en mutation. - Revue française de sociologie, 2000, vol. 41, n° 3, p. 557-559.

Wieviorka (Michel), Trinh (Sylvaine). – Le modèle EDF.- Editions La Découverte, 1989.

Diversité

Dobbin (Frank). - Inventing Equal Opportunity. - Princeton University Press, 2009.

Center for strategy and evaluation services (CSES). - Coûts et avantages de la diversité. Étude des méthodes et des indicateurs de mesure du rapport coût-efficacité des politiques de promotion de la diversité dans les entreprises. – Commission européenne, 2003 .

Sabeg (Yazid) et Méhaignerie (Laurence). - Les oubliés de l'égalité des chances, Participation, pluralité, assimilation... ou repli ? – Institut Montaigne, 2004.

Versini (Dominique). – Rapport sur la diversité dans la fonction publique. – Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, 2004.

Garner-Moyer (Hélène). - Réflexions autour du concept de diversité, éclairer pour mieux agir. – AfdM, 2012.

Garner-Moyer (Hélène). - Gestion de la diversité et enjeux de GRH. - Management & Avenir, 1/ 2006 (n° 7), p. 23-42.

Doytcheva (Milena). - Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises. – Raisons politiques, 3/ 2009 (n° 35), p. 107-123.

Bruna Giuseppina (Maria) et Chauvet (Mathieu). - La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. - Management international / International Management / Gestión Internacional, Volume 17, numéro hors série, 2013, p. 70-84.

Bruna Giuseppina (Maria). - Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs. - Question(s) de management, 2/ 2013 (N° 3), p. 25-35.

Bruna Guiseppina (Maria). - Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité. – Management & Avenir, 3/ 2011 (n°43), p.203-226.

Palt (Alexandra). – Rapport annuel Diversités : mesurer, partager, progresser. – AfdM, 2011.

Dubet (François). - Les places et les chances. – Seuil et La République des Idées, 2010.

Innovation

Alter (Norbert). - L'innovation Ordinaire. - Paris : PUF, 2000.

Strauss (Anselm). – Miroirs et masques. Une introduction à l'interactionnisme. – Paris : Métailié, 1989/1992.

Cyert (Richard), March (James). - A Behavioral Theory of the Firm. - Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

Engagement

Ion (Jacques). - S'engager dans une société d'individus. – Armand Colin, 2012.

Duclos Havard (Bénédicte), Nicourd (Sandrine). - Pourquoi s'engager ? – Payot & Rivages, 2005.

Annexes

Annexe 1 : Trame d'entretien à destination des responsables diversité

Votre parcours professionnel

Quel est votre parcours professionnel ?

Quel est votre poste actuel ? Comment êtes-vous arrivé sur le champ de la diversité ?

La diversité

Comment définiriez-vous la diversité ? Qu'est-ce qu'une politique diversité selon vous ?

Comment se développe la politique diversité de manière pratique chez EDF ? A la Direction Commerce ?

En quoi une politique diversité est-elle nécessaire selon vous ? Quels en sont les enjeux pour l'entreprise ?

Votre rôle dans la politique diversité

De quelle manière vous investissez-vous dans la mise en œuvre de la politique diversité à la direction Commerce/chez EDF ?

Pour quelles raisons vous investissez-vous sur ce sujet ?

Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez été confrontées en travaillant sur ce sujet ?

Quels sont les risques encourus selon vous en cas d'absence de politique diversité ?

La diversité dans l'entreprise

Comment se déploie la politique diversité chez EDF ?

Qui sont vos interlocuteurs sur le domaine de la diversité ? Quels sont vos appuis ? Qui vous soutient ?

Quels sont vos liens avec les correspondants diversité ?

Annexe 2 : Trame d'entretien à destination des correspondants diversité

Votre parcours professionnel

Quel est votre poste actuel ?

Quel est votre parcours ?

Votre rôle dans la politique diversité

Quelles sont les raisons de votre engagement en tant que correspondant ?

Quels sont les sujets sur lesquels vous êtes amenés à travailler en tant que correspondants ?

En quoi des actions en faveur de la diversité sont-elles nécessaires selon vous ?

Quels sont les risques encourus selon vous pour une entreprise à ne pas travailler sur ces sujets ?

L'organisation de votre mission de correspondant

Comment organisez-vous votre mission de correspondant en plus de votre activité ? Combien de temps lui consacrez-vous ?

Comment se développe la politique diversité de manière pratique dans votre région ? Quelles actions mettez-vous en place ?

Vos relations avec l'entourage professionnel proche

Comment sont perçus les actions que vous menez dans votre entourage professionnel ?

Qui vous appuie dans la mise en œuvre de ces actions ? A qui reportez-vous ?

Quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes confrontés ?

Vos relations avec le correspondant national et le réseau

Comment fonctionne le réseau de correspondants ?

Quels sont les outils mis à votre disposition pour exercer votre mission ?

Quelles sont vos relations avec les autres correspondants ?

Quelle est votre relation avec le correspondant national ? Avec la direction ?

Annexe 3 : Trame d'entretien à destination des représentants syndicaux

Votre parcours professionnel

Quel est votre poste actuel ?

Quel est votre parcours ?

Quelles sont les raisons de votre engagement en tant que délégué(e) syndical(e) ?

Votre rôle dans la politique diversité

Pourquoi avez-vous choisi de vous engager dans le comité de suivi Handicap/Egalité

professionnelle ?

En quoi des actions en faveur de ces sujets sont-elles nécessaires selon vous ?

Quels sont les risques encourus selon vous pour une entreprise à ne pas travailler sur ces sujets ?

Le rôle de votre syndicat sur ces sujets

Quelle est la position de votre syndicat sur les sujets handicap et égalité professionnelle ?

Quelles actions concrètes mettez-vous en place dans le cadre de votre implication sur le suivi des accords Handicap/Ega pro ?

Comment votre syndicat perçoit-il votre implication sur ces sujets ?

Qui vous appuie dans votre mission ?

Quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes confrontées ?

Vos relations avec le correspondant national et le réseau

Quelles sont vos relations avec le réseau des correspondants Handicap/Egalité professionnelle ?

Quelle est votre relation avec le correspondant national ? Avec la direction ?

Annexe 4 : Extraits d'entretien d'un responsable diversité

« Au cœur de la création de cette entité-là, c'est l'engagement... pour essayer de se dire « pourquoi on fait de la diversité, innovation performance au travail ? Ça signifie quoi ? » Ça signifie : en gros, on va regarder en quoi la prise en compte de la personne telle qu'elle est (ça c'est le côté diversité côté inclusion) est un facteur d'engagement au travail et de performance pour l'entreprise. Et en quoi la prise en compte de la personne dans l'organisation, sa place, la façon de se mouvoir, sa capacité d'agir dans l'organisation (dans l'équipe) en quoi l'approche systémique de la relation entre la personne et l'organisation est aussi un facteur d'engagement et de performance. Tout notre enjeu est de concevoir des organisations de travail qui sont capacitantes pour les personnes, qui leur permettent de donner le meilleur d'elles-mêmes dans le cadre des objectifs de l'entreprise et un regard managérial, une attitude de l'entreprise qui leur permet aussi de donner le meilleur d'elles même car elles sont considérées comme ce qu'elles sont.

Ca serait la définition de la diversité ?

C'est la diversité. Au sens politique du terme ce n'est pas ça du tout mais chez nous c'est comme ça qu'on cherche à le traiter. C'est les lunettes qu'on chausse. Et puis après on a des objets

qui sont des objets qui sont ceux qui sont dans le cadre du contrôle social qui sont ceux qui sont dans le cadre du code du travail etc mais l'entreprise n'est pas obligée de concevoir ces propres objets. Ca c'est l'une des caractéristiques d'EDF et de beaucoup d'autres entreprises Françaises de concevoir ces objets uniquement au regard des textes législatifs et réglementaires. On peut concevoir nos propres objets et dire que nous on a envie de faire ça. Et c'est ça qu'on essaye de faire en parlant d'une diversité et d'inclusion (comme disent les anglo-saxon) c'est quelque chose qui s'arrête pas au 20 ou 21 critères au titre de discrimination. Aujourd'hui dans les entreprises ou dans la majeure partie des entreprises, la diversité c'est la non-discrimination. Donc c'est un motif puis on les prend un par un. Il y'a ceux qui ont des obligations légales d'autres non. Si c'est ça c'est bien ... on fait de l'ordre de public social ... on garantit qu'on respecte la loi puis c'est tout. Ce n'est pas une direction de développement. On ne développe pas par contre. On peut développer mais ce n'est pas le plus génial. Je réponds à une obligation légale ; c'est pour ça que dans ma définition, notre approche est un peu plus large que l'approche traditionnelle habituelle de la diversité et bien sûre à l'intérieur, on a des catégories, on a des obligations légales mais il faut qu'on ait en tête que ce qui est notre prisme principal, le cœur du métier c'est qu'est-ce qu'on a à faire pour favoriser l'engagement du salarié dans son travail. »

« Il n'y a pas de politique de diversité chez EDF. Il y a eu des engagements de diversité d'un président en 2006 ou 2007. Il n'y a rien qui les annule. Ils existent donc toujours mais il n'y a pas de politique diversité, on ne mesure rien. Et aujourd'hui la politique de diversité c'est l'un des aspects de notre travail, c'est ce qu'on va avoir à faire, c'est ce que nous avons à faire. Alors, je ne sais pas s'il faudra une politique mais aujourd'hui il y a une confusion entre les obligations légales et la diversité. En gros, il y a un accord éga-pro, un plan d'action contrat de génération, un accord handicap et ça y est, on a fait le tour de la diversité et puis une fois de temps en temps, si il le faut, sur le territoire, on va signer une convention sur les jeunes de banlieue. Et puis, on a deux autres objets qui ont positionnés EDF assez fortement dans la monde contemporain : un qui est en cours et un qui est terminé et qui nous positionne très bien, c'est le guide sur le fait religieux. »

Annexe 5 : Extraits d'entretien d'un correspondant diversité

« Tu vois, je devais être parti ce matin (pour une formation de deux jours) donc j'aurais bossé lundi mardi. La semaine prochaine, je devais être en formation éga pro, j'y vais pas mais on est en séminaire, donc voilà... Il y a toujours des trucs qui font que tu bosses pas réellement sur tes

dossiers, et quand je dis « bosser », ça veut dire « produire » ; quand tu es en réunion pour moi, tu bosses pas, tu es passif. Donc, bosser sur tes dossiers, tes vrais dossiers, quand tu y es deux jours et demi voir trois jours par semaine à mon avis, c'est grand maximum donc finalement, tu ne travailles pas beaucoup. Le temps que tu épluches tout tes mails et que tu les traites, globalement, je suis presque à 100% aujourd'hui et je n'ai pas l'intention de travailler 12 heures par jour en l'occurrence. Donc voilà où on en est.

Donc tu as tout le champ de la diversité ?

Oui, absolument. En sachant que l'essentiel, c'est quand même le handicap parce que tu as dû te rendre compte que le reste, on ne s'en mêlait pas trop. Et qu'il y a probablement plein de choses à faire mais sur l'éga pro, on va pas trop sur ce chemin là parce qu'à chaque fois, on a peur se prendre un scud, sur la diversité ethnique et religieuse, on n'y va pas trop hormis des one-shot où on fait des promos d'alternants qui viennent des quartiers difficiles ou des choses comme ça donc on fait des actions spécifiques, mais sinon, on va quand même pas trop sur ce champ là parce qu'on a pas trop envie d'ouvrir la boîte de pandore on va dire, et puis les jeunes, les vieux, bon, tous les autres champs en fait, il ne se passe pas grand chose. Et l'éga pro, c'est un peu pareil, il ne s'y passe pas grand chose. »

« Donc on répond à certains objectifs mais comme on ne vend rien, on considère que ça ne rapporte rien. Ça rapporte des bénéfices qui ne se voient pas. C'est pas visible donc ça parle moins notamment aux managers, donc ça intéresse un petit peu moins. C'est normal, hein, il faut rester lucide avec ce qu'on fait. Ce qui est embêtant, c'est que t'as jamais de reconnaissance, t'as peu de remerciements, ton travail n'est pas forcément valorisé mis à part par tes chefs. Donc il y a un moment, ça devient fatigant parce que tu te rends compte que tu as du mal à organiser les choses. Je prends le cas du diversity day. Il n'y a personne qui te suit, tout le monde s'en fout. Toi tu dis : « bon allez, on fait ça ? » « Oh, non ! Fait chier ! » T'es seul et tu te fais chier à organiser des trucs auxquels personne ne participe. Quand je vois le nombre de gens qui y ont participé, je me suis dit : « c'est le dernier, c'est bon. J'arrête, je ne fais plus rien l'année prochaine. » Tout le monde s'en fout, à commencer par le codir. Ils pourraient au moins faire semblant de s'y intéresser un jour dans l'année. »

Annexe 5 : Extraits d'entretien de deux représentants syndicaux

« Donc on a rempli chacun nos doléances sur les comités dans lesquels on voulait être et

moi j'avais mis handicap et éga pro. Je pense qu'il y a du boulot et qu'une petite idée peut peut-être tomber dans la bonne oreille et faire évoluer les choses pour les femmes ou les personnes en situation de handicap. Moi je suis une femme et je suis aussi en situation de handicap donc peut-être que ça me touche plus particulièrement de ce fait là. Le fait d'être une femme, je l'ai payé. J'ai payé d'être une femme qui l'ouvre. Et en fait, tu ne critiques pas pour critiquer et être méchant, c'est de la critique constructive. Tu dis : « on pourrait faire comme ça et ça marcherait mieux. » Et c'est jamais bien pris et quand tu es une femme, c'est encore plus difficile et si tu veux, j'étais en surpoids avant et on me faisait bien comprendre que mon physique était compliqué et c'est très dur à vivre parce que j'ai eu une phase difficile où j'ai pris du poids. Je ne l'étais pas quand j'étais à EDF. De me rendre compte que ça, ça pouvait m'handicaper dans ma vie pro alors que j'avais les compétences largement pour faire de la formation, des trucs mais juste physiquement, je ne présentais pas assez bien, tu te dis : « mais mon dieu, dans quoi je suis comme boîte ? » Et c'est aussi comme ça que je suis devenue déléguée syndicale. »

« Et puis, à l'intérieur de l'entreprise, quand tu parles d'égalité homme/femme, on te répond : « Mais non, il n'y a pas de problème ». Ils ont en tête les communiqués de M. ou autres, ils n'ont pas l'impression. C'est quand on creuse que ça vient.

Ça dépend après des personnes avec lesquelles tu travailles. A Commerce, on le ressent pas, au niveau du CE, en plus il y a beaucoup de femmes. Après c'est cette impression que tu dois... Mais c'est ce qui est ressorti des études... Plus tu montes dans la hiérarchie des emplois et plus la femme doit prouver alors que l'homme n'a qu'à montrer ses diplômes. Elle a besoin de rassurer alors qu'elle ne devrait pas.

On fait passer beaucoup de managers qui ne partagent pas forcément ces valeurs ou ils n'ont pas ça en tête et c'est problématique parce que c'est tout une chaîne. Les mauvaises blagues, etc... Même sur les plateaux ouverts où t'entends des trucs... C'est un changement de mentalités. Je dirais même pas que c'est une question d'âge, que c'est plus les vieux, il y a aussi des jeunes. C'est une question de mentalité. Il faut mettre un coup comme ils savent faire pour les objectifs ! Quand ils ont envie ils savent. Alors pourquoi pas apporter un message disant que « tu vas être manager demain, il faut que tu portes ces valeurs et montrer dans ton équipe et être tolérant aussi ! » Tout à l'heure, on parlait des arrêts maladie parce qu'on est à un stade incroyable mais les méthodes de management - je dis pas qu'il n'y a que ça mais il y a une grosse part quand même – il y a l'organisation du travail, les conditions de travail et il y a aussi les méthodes de management. Quand le manager n'est pas en lien, quand on va lui demander un jour et qu'il ne

dialogue pas, qu'il va se fermer et dire : « ben non, tu demandes trop tard, c'est refusé. » Ben oui, ça va se répercuter, l'arrêt maladie peut être justifié parce qu'il y a un malaise, un mal être qui va se créer. Le côté management c'est la base, c'est hyper important. Combien j'en vois qui n'ont pas envie et qui ont une boule au ventre quand ils viennent travailler. »

Résumé

En tant que nouveauté organisationnelle introduite dans l'entreprise il y a une dizaine d'années, la diversité semble suivre le processus décrit par Norbert Alter dans son ouvrage intitulé « *l'innovation ordinaire* ». Une invention devient innovation à la suite d'un « *processus créateur* » qui lui permet de se développer jusqu'à remplacer la norme préexistante.

EDF fait office d'entreprise pionnière dans le domaine de la diversité, engagée très tôt sur ce sujet. Cependant, la politique diversité de l'entreprise semble se concentrer essentiellement sur l'accès des femmes aux postes à responsabilité, l'intégration des personnes en situation de handicap et la tentative de diversifier les profils des salariés, avec des résultats inégaux.

La politique diversité prend sens sous l'action de quelques acteurs engagés, correspondants régionaux et nationaux, représentants syndicaux, experts de la diversité du siège qui se l'approprient. Elle se construit comme une accumulation d'actions éparses et marginales. Manquant de vision globale, la diversité ne parvient pas complètement à se déployer. Il convient alors de se demander dans quelle mesure une politique diversité, voulue par l'entreprise et portée par une partie de ses acteurs, peut parvenir à se déployer dans l'entreprise.

Pour que la politique diversité d'EDF puisse devenir pérenne et avoir un impact sur la performance de l'entreprise, la prochaine étape pourrait être une intervention de la direction en aval du processus afin qu'elle procède à son institutionnalisation.

Mots clés

- Diversité
- Innovation
- Appropriation
- Engagement
- Institutionnalisation