

Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs

Maria Giuseppina Bruna

DANS **QUESTION(S) DE MANAGEMENT** 2013/2 (N° 3), PAGES 25 À 35
ÉDITIONS **EMS EDITIONS**

ISSN 2262-7030
DOI 10.3917/qdm.132.0025

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-2-page-25.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs

Implementing a diversity policy as a process of organizational change: phenomenology and actors' interactions

Maria-Giuseppina BRUNA

Résumé ■

Par le truchement de la littérature scientifique et de données qualitatives issues d'une enquête exploratoire, cet article questionne le portage d'une politique de diversité en entreprise comme un processus de changement organisationnel (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004 ; Alter, 2005; Babeau, Chanlat, 2008, 2011). À la lisière de la sociologie et du management, il mobilise un paradigme interprétatif inspiré du modèle du processus créateur défini par Alter (2005).

S'inscrivant dans une perspective stratégique, polyphonique et processuelle (Crozier & Friedberg, 1977 ; Alter, 2005 ; Pichault, 2009 ; Autissier et al., 2012 ; Giraud, Autissier, 2013), l'article appréhende le portage d'une politique diversité comme une « nouveauté organisationnelle » à même d'impacter le patrimoine axiologique, normatif, processuel et praxistique de l'entreprise. Et ce, à condition de s'inscrire dans une dynamique sociale de signification symbolique, d'appropriation collective et de consécration institutionnelle.

La recherche prend en examen les conditions d'émergence d'une politique diversité (engagement pro-diversité de la direction, mise en place d'une équipe dédiée) et se focalise sur les résistances organisationnelles faisant obstacle à son déploiement.

L'article se penche ensuite sur les aspects réglementaires : il questionne d'abord l'appropriation fonctionnelle de la politique diversité (apprentissage au sein de l'équipe dédiée, mise en place d'un réseau de correspondants régionaux et/ou sectoriels), puis se concentre sur la dynamique d'institutionnalisation. Marquant une récupération bureaucratique, l'institutionnalisation de la politique diversité est condition de sa durabilité. Elle repose, notamment, sur la structuration du réseau des correspondants régionaux et sectoriels, la rationalisation et la standardisation de leurs pratiques ainsi que sur l'inscription de la politique diversité dans une démarche qualité.

■ Summary

Relying upon scientific literature and qualitative data from an exploratory research, the present paper investigates the conduction of a diversity policy in a firm as an organizational change process (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004; Alter, 2005; Babeau, Chanlat, 2008, 2011). Crossing sociology and management, it provides an interpretation paradigm inspired by the Alter's (2005) model of creative process.

Adopting a strategic, polyphonically-oriented and process-based perspective (Crozier & Friedberg, 1977; Alter, 2005; Pichault, 2009; Autissier et al., 2012; Giraud, Autissier, 2013), the research addresses the conduction of a diversity policy as an "organizational innovation". Accordingly, diversity policies could impact the axiological and normative system, the process and the practices of the organization, if they are inscribed in social dynamics based on symbolic meaning, collective appropriation and institutional recognition.

The paper analyses the conditions enabling the development of a diversity policy (pro-diversity commitment of the Executives, foundation of a diversity team), focusing on the organizational resistances that hinder its deployment.

Referring to regulatory aspects, the paper investigates the functional appropriation of the diversity policy (collective learning in the diversity team, creation of a network assembling diversity referees) and the institutionalization dynamics.

Translating a bureaucratic recuperation, the institutionalization of the diversity policy is a durability condition. It is particularly supported by a structured network of referees, the rationalization and standardization of practices and the inscription of the diversity policy in a quality approach.

The institutionalization of diversity policy opens the way to a critical questioning of beliefs, norms and practices embedded in the organization. The stimulation of collective reflexivity supports the implication of middle management, the managerial appropriation of the diversity policy and its implementation, as well.

L'institutionnalisation de la politique diversité ouvre la voie à un questionnement critique sur les croyances, normes et pratiques enracinées dans l'organisation. La stimulation de la réflexivité collective favorise l'implication de l'encadrement intermédiaire, l'appropriation managériale de la politique diversité et la déclinaison des programmes pro-diversité sur le terrain.

Reposant sur une dynamique d'amélioration continue et le développement de routines innovatrices pro-diversité (au sens de Soparnot, 2005 ; Boyer et al., 2011), une telle démarche vise à façonner un nouvel ordre organisationnel incluant la promotion de la diversité parmi les enjeux stratégiques de l'entreprise.

■ **Mots-clefs** : diversité ; changement organisationnel ; politiques de diversité ; appropriation ; institutionnalisation.

INTRODUCTION

Participant d'un processus de repositionnement stratégique de l'entreprise et contribuant à sa légitimation morale, pragmatique et cognitive (au sens de Suchman, 1995 ; voir Barth, 2007 ; Bruna, 2012, 2013b), le portage d'une politique de diversité demeure irréductible à l'accumulation d'initiatives ponctuelles, superficielles, exclusivement communicationnelles ou formatives.

Or, la conduite d'une politique *diversité* peut être appréhendée comme une dynamique de changement (Cornet & Warland, 2008 b) dès lors qu'elle dépasse la latéralité des dispositifs ad hoc cratiques pour embrasser une démarche transformative, à la fois stratégique, systémique, partenariale, transversale et durable.

Ainsi la traduction opérationnelle des engagements pro-diversité d'une entreprise demeure dépendante d'une triple conditionnalité : de nature organisationnelle (pilotage centralisé et décentralisation opérationnelle ; Bruna, 2012), procédurale (démarche partenariale et transversalité programmatique -; Barth & Falcoz, 2007; Peretti, 2007 ; Cornet & Warland, 2008 ; Bruna, 2013 a, b) et temporelle (prendre le temps du « mûrissement situationnel » et de « l'accouchement processuel » - Jullien & Bruna, 2011 -, satisfaire à un « impératif de permanence » - Dameron, 2002).

Supporté par des éclairages empiriques tirés d'une enquête de terrain, cet article questionne le portage d'une politique de diversité comme un processus de changement organisationnel

Sustained by a continuous improvement dynamics and the development of pro-diversity innovative routines (Soparnot, 2005 ; Boyer et al., 2011), this process helps implementing a new organizational order which promotes diversity as an organizational strategic goal.

■ **Keywords** : diversity; organizational change; diversity policies; appropriation; institutionalization.

(Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004 ; Alter, 2005; Babeau, Chanlat, 2008, 2011 ; Autissier, Giraud, 2013; Ben Lahouel et al., 2012).

Par le truchement de la littérature scientifique et de données qualitatives issues d'une enquête exploratoire, il décrypte le déploiement d'une politique *diversité* à l'aune d'un paradigme interprétatif inspiré du modèle du *processus créateur* défini par Alter (2005).

Au contraire de l'*invention dogmatique* imposée par le haut de manière autoritaire, un *processus créateur* repose, selon Alter (2005, 2006) sur une transformation symbolique et une appropriation collective de la nouveauté, qui constituent les préalables à son institutionnalisation.

S'inscrivant dans une perspective stratégique, polyphonique et processuelle (Crozier & Friedberg, 1977 ; Alter, 2005 ; Pichault, 2009 ; Autissier et al., 2012 ; Giraud, Autissier, 2013), l'article appréhende le portage d'une politique *diversité* comme une « nouveauté organisationnelle » à même d'impacter le patrimoine axiologique, normatif, processuel et praxistique de l'entreprise. Et ce, à condition de s'inscrire dans une dynamique sociale de signification symbolique, d'appropriation collective et de consécration institutionnelle.

Il prend en examen les conditions d'émergence d'une politique *diversité* (engagement pro-diversité de la direction, mise en place d'une équipe dédiée) et se focalise sur les résistances organisationnelles, le plus souvent latentes et diffuses, faisant obstacle à son déploiement.

L'article s'intéresse ensuite aux mécanismes d'appropriation fonctionnelle de la politique (apprentissage collectif au sein de l'équipe *diversité*, mise en place d'un réseau de correspondants régionaux et sectoriels chargés d'accompagner le déploiement de la politique).

La recherche se concentre ensuite sur la seconde phase de la régulation, complémentaire de l'appropriation fonctionnelle : l'institutionnalisation. Marquant une récupération bureaucratique, l'institutionnalisation de la politique *diversité* est gage de son officialité et de sa durabilité. Elle repose, notamment, sur la structuration du réseau des correspondants régionaux et sectoriels, la rationalisation et la standardisation de leurs pratiques ainsi que sur l'inscription de la politique *diversité* dans une démarche *qualité*.

L'institutionnalisation de la politique *diversité* ouvre la voie à un questionnement critique sur les croyances, normes et pratiques enracinées dans l'organisation. La stimulation de la réflexivité collective favorise l'implication de l'encadrement intermédiaire, l'appropriation managériale de la politique *diversité* et la déclinaison des programmes pro-diversité sur le terrain.

Reposant sur une dynamique d'amélioration continue, une telle démarche vise à façonner un nouvel ordre organisationnel incluant la promotion de la diversité parmi les enjeux stratégiques de l'entreprise. Et ce, en développant des *routines innovatrices pro-diversité* (au sens de Soparnot, 2005 ; Boyer et al., 2011) permettant d'investir sans cesse de nouveaux chantiers (thématiques), champs (sectoriels et géographiques) et chemins (inter-sectionnalité) de diversité.

1. De l'émergence d'une politique de diversité comme nouveauté organisationnelle

Appréhender le portage d'une politique *diversité* comme un processus de changement invite à envisager le surgissement du management de la diversité comme une « nouveauté organisationnelle » à même d'impacter le positionnement stratégique de l'entreprise (Barth, 2007 ; Bruna, 2012), son patrimoine de règles, normes et croyances (Ben Slimane & Leca, 2010 ; Lawrence & Suddaby, 2006), ses mécanismes de fonctionnement tout autant que ses pratiques gestionnaires (Chanlat, 2000 ; Özbilgin & Tatli, 2008 ; Cornet & Warland, 2008a ; Peretti, 2007, 2012). Cependant, une politique *diversité* ne relève de la conduite changement que lorsqu'elle s'inscrit

dans une démarche stratégique, systémique, transversale et durable. Autrement dit, qu'elle cherche à influencer sur les engagements discursifs (dimension axiologique), sur les normes (Reynaud, 1997 ; dimension normative, programmatique et procédurale) et sur les pratiques d'une organisation (dimension praxistique).

Or, selon Alter (2005), l'émergence d'une « nouveauté organisationnelle » serait le fait d'acteurs marginaux-sécants (Simmel, 1908 ; Merton, 1968 ; Crozier & Friedberg, 1977), à la fois « congruents » (Moscovici, 1976), « étrangers » et socialement intégrés au sein de leur entreprise. Si, dans un *processus créateur*, la nouveauté prend corps et sens grâce à l'investissement des acteurs et, à ce titre, demeure irréductible à une « décision hiérarchique », son émergence peut être favorisée par des mécanismes incitatifs, soient-ils de nature formelle ou informelle. Dans ce cadre, la mise en place d'équipes chargées de favoriser l'émergence et la dissémination de la nouveauté revêt une importance particulière. A la manière de certaines *administrations de mission*, ces *missionnaires de l'innovation* inscrivent le pilotage du changement au cœur même de leur fonction.

Ainsi, des « équipes de pionniers » sont chargées de concevoir la politique *diversité*, d'en favoriser la signification et l'appropriation collective et *in fine* l'institutionnalisation. Mandatés pour *concrétiser* une prescription générale ou un engagement déclaratif de la direction, ils sont appelés à inventer tout à la fois le contenu et la forme de la nouvelle politique. Bénéficiant d'une relative autonomie, ils se heurtent, en dépit du soutien officiel de la hiérarchie, à des résistances fortes et diffuses de la part des tenanciers de l'ordre. Ce qui renvoie au caractère transgressif inhérent à toute nouveauté organisationnelle (Babeau & Chanlat, 2008, 2011).

Bien que l'acte de naissance *formel* (officiel) d'une politique de *diversité* relève souvent d'un geste symbolique du dirigeant (signature d'une charte éthique ou charte des valeurs en faveur de la diversité et contre les discriminations, ratification de la Charte de la diversité...), son baptême organisationnel coïncide avec la nomination d'une équipe dédiée à la traduction processuelle (et *in primis* managériale) des engagements discursifs de la direction. Ainsi, la nomination d'un(e) responsable *diversité* (voir même l'ébauche d'une équipe *ad hoc*) témoigne de la volonté, plus ou moins affirmée, de la direction d'investir cette problématique.

Malgré le patronage de la direction, la distance hiérarchique séparant, dans les grandes organisations, les *prescripteurs de diversité* (dirigeant, voire COMEX ou CA) et les *promoteurs professionnels de la diversité*, une priorisation des objectifs stratégiques souvent défavorable à la politique *diversité* et la résistance (soit-elle explicite ou latente, organisée ou éclatée) d'un certain nombre d'acteurs, font d'elle une *politique organisationnelle transgressive*.

Transgressive bien que patronnée, elle est souvent livrée aux soins d'équipes spécialisées dotées de moyens humains et financiers limités. Tantôt rattachées à la DRH, à la direction de la stratégie ou à la direction générale, tantôt constituées en directions fonctionnelles autonomes, ces équipes-projets possèdent un positionnement périphérique. Confinées dans l'*adhocratie organisationnelle*, elles affichent, le plus souvent une relative marginalité dans l'architecture du pouvoir. Ainsi, leur assise organisationnelle s'avère bien plus fragile que leur assise symbolique.

« *L'implication des dirigeants et du COMEX est essentielle, l'engagement de la direction générale donnant le coup d'envoi de la démarche. [...] Cela étant dit, la mise en place d'une équipe dédiée, dotée de moyens humains et financiers suffisants, est indispensable. [...] La compréhension et l'adhésion à une politique de diversité ne va pas de soi* ».

(Directeur *Diversité*, cadre supérieur, 50-60 ans, grande entreprise française de capital public, secteur des transports).

Les *leaders visionnaires* cèdent le plus souvent le pas à des leaders instrumentaux ou fonctionnels (Nadler & Tushman, 1994) chargés de traduire les engagements discursifs des dirigeants dans une politique structurée, dotée d'un plan d'action, d'une méthodologie de déploiement et d'indicateurs d'évaluation.

Le pilotage de politiques de diversité est le plus souvent confié à des cadres supérieurs expérimentés, dotés d'une double légitimité hiérarchique - source de pouvoir statutaire - et professionnelle - source d'un pouvoir organisationnel qui s'appuie sur une maîtrise des règles et procédures, une bonne connaissance de la culture d'entreprise (au sens de Godelier, 2006 ; Cuhe, 1994), un contrôle relatif de l'information et des relations privilégiées avec l'environnement et les parties prenantes -.

A la manière d'acteurs poly-statutaires (Lazega, 2011), la plupart des responsables *diversité* affichent un positionnement de marginal-sécant

au sein de leurs entreprises. Synonyme d'intégration professionnelle, la poly-socialisation des *experts diversité* alimente une distanciation symbolique et culturelle - voire un regard critique - à l'égard des normes et pratiques organisationnelles. Le positionnement de marginal-sécant des experts *diversité* favorise la conception de politiques innovantes et contribue à leur dissémination organisationnelle. Leur « congruence » (au sens de Moscovici, 1979) s'exprime, quant à elle, par une adhésion cognitive à la démarche *diversité* (« appétence personnelle à la diversité » / croyance en la diversité).

« *Il faut que nous ayons une autonomie de pensée et une certaine distance envers le fonctionnement de l'entreprise pour pouvoir mener à bien notre mission. [...] Et, bien sûr, il faut être convaincu pour réussir à contrer les résistances* » (Experte *diversité*, 50 – 60 ans, grande entreprise de service public).

Trace d'une longue carrière menée au sein de l'entreprise à des postes de responsabilité - tantôt opérationnels, tantôt fonctionnels -, au siège comme en région, la socialisation professionnelle du *leader diversité* de La Poste lui confère, par exemple, une excellente connaissance des rouages de l'organisation, de sa culture et de son patrimoine normatif (formel et informel) et processuel. De même, une expertise managériale avérée, une professionnalité reconnue dans le champ de la GRH et/ou de la communication sociale et, si possible, une bonne connaissance des rouages de l'organisation constituent, chez GDF Suez, Dégrémont et Malakoff-Médéric, des pré-requis particulièrement prisés pour piloter le changement *diversité* et, plus encore, pour l'incarner à l'échelle de la direction. Dans des entreprises de culture anglo-saxonne, la possession d'une formation académique aux enjeux de la diversité, une bonne connaissance des politiques états-uniennes d'*affirmative action* et/et une expérience en *business management* (marketing stratégique, fonctions commerciales...) constituent des atouts pour un futur responsable *diversité*, plus encore que l'expérience et l'ancienneté (culture de la mobilité).

Par delà l'hétérogénéité de leurs parcours, les *experts diversité* sont engagés dans une commune quête de légitimité professionnelle. Or, la reconnaissance de leur expertise renvoie tour à tour à la compétence académique, à l'expérience managériale, à l'habileté communicationnelle.

Le foisonnement des intitulés correspondant à la fonction de responsable *diversité* (Broussillon

et *al.*, 2007) révèle l'instabilité et la fragilité du positionnement organisationnel des équipes *diversité* tout autant que les conflits de pouvoir se cachant derrière la conception de ces politiques. Acteurs transgressifs, les *experts diversité* cherchent à pallier un faible contrôle des moyens par une professionnalité qu'ils bâtissent à la frontière mobile de la compétence (empirique, renvoyant à l'expérience et à l'ancienneté) et de la connaissance (théorique renvoyant au parcours « académique »). Ainsi la *professionnalité* des équipes *diversité* se construit-elle au truchement de connaissances théoriques, acquises au cours de formations initiales et continues et de savoir-faire développés au cours de parcours professionnels riches, dans des fonctions tant fonctionnelles qu'opérationnelles. Elle se nourrit aussi de la fréquentation de communautés de pratiques tels l'AFMD, l'ANDRH, IMS Entreprendre pour la Cité ou de Club d'entreprises comme FACE.

Oligopolistes poly-statutaires (Lazega, 2011) maîtrisant plusieurs sources d'incertitude, les responsables *diversité* se configurent comme les *traducteurs* d'un engagement *diversité* dans la grammaire économique de l'organisation et l'opérationnalité du management. C'est pourquoi ils deviennent des artisans du changement. Extrêmement féminisée (à l'image des départements RH, Communication, Développement Durable dont les *experts diversité* sont le plus souvent issus), cette *profession embryonnaire* (Bruna, 2012) bâtit son expertise technique au travers d'un retour rétrospectif et réflexif sur sa pratique, qu'elle consacre parfois par des certifications universitaires.

Irréductible au conglomerat d'initiatives éparpillées, superficielles ou cosmétiques (Barth, 2007), une politique *diversité* est susceptible de provoquer des changements profonds. C'est pourquoi elle peut susciter des réactions négatives émanant tant de certains membres de l'encadrement supérieur que de l'encadrement intermédiaire.

2. Porter une politique de diversité comme « nouveauté organisationnelle » : résistances stratégiques et émergence de conflits

Selon Alter (2005), l'émergence d'une « nouveauté organisationnelle » provoquerait inévitablement des crispations (identitaires et positionnelles) et des résistances stratégiques (voir Cro-

zier & Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1997). D'où l'éclatement d'un conflit entre les *innovateurs* - qui transgressent (Babeau & Chanlat, 2008) les règles organisationnelles au nom de l'*efficacité* - et les *légalistes* - qui s'opposent à l'introduction du changement au nom de l'*efficacité* -.- Dans le conflit entre les *légalistes* et les *légitimistes* se jouerait bien plus qu'un combat entre les *traditionnalistes* et les *modernes*, mais une sorte de *lutte de classement par anticipation* traduisant la crainte que le changement induise une redistribution du pouvoir et des ressources organisationnelles. A la manière d'une lutte de classement (Bourdieu, 1978), cette rivalité traduirait une sorte de conflit de positionnement par anticipation. La résistance au changement pourrait ainsi refléter la crainte d'un déclassement socio-symbolique.

Or, les équipes *diversité* transgressent les règles organisationnelles antérieures (non-prise en compte de la diversité dans les processus RH, le management d'équipe, la politique-fournisseuse, la relation-client, la stratégie de communication...). Si l'on suit Bruna (2013 a), l'éclatement d'un conflit entre promoteurs et pourfendeurs de la politique *diversité* tiendrait à :

- la charge transformative de la politique *diversité*, dont la mise en œuvre reviendrait à remettre en cause des pratiques en vigueur,
- la captation d'une part de pouvoir organisationnel par les *innovateurs* aux dépens des *légalistes*. De par sa transversalité, une *diversity policy* relève à la fois de la politique interne et externe des organisations. C'est pourquoi les *experts diversité* participent d'un positionnement de marginaux-sécants qui leur confère une maîtrise partielle de plusieurs ressources stratégiques (Crozier & Friedberg, 1977): la gestion des relations avec l'extérieur, la maîtrise des connaissances techniques (juridiques, réglementaires, normatives, processuelles, managériales...) et le contrôle du circuit informationnel relatif à la thématique de la diversité.

Les équipes *diversité* acquièrent, au fur et à mesure de la concrétisation de la politique et de l'extension de son périmètre de déploiement, un positionnement privilégié qui leur confère du pouvoir organisationnel. Or, dans un jeu à somme nulle, l'acquisition de pouvoir par les uns se fait aux dépens des autres, ce qui explique pour part les résistances au changement dont certains acteurs de l'organisation font preuve. La faible implication de certaines directions

dans les phases initiales de la politique *diversité* relève souvent de stratégies de résistance à l'encontre des redécoupages de compétences et des redistributions de pouvoir qu'elle pourrait induire.

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

(Responsable *diversité*, cadre supérieur femme, 40-50 ans, grande entreprise privée, secteur de l'eau et des transports).

Bien que l'amorçage d'une politique *diversité* soit marqué par la captation partielle par l'équipe *diversité* des relations avec l'environnement et les parties prenantes, son expertise demeure souvent contestée. Sa maîtrise des circuits informationnels demeure partielle et partagée, tandis que le contrôle des moyens financiers, matériels et surtout humains dévolus au portage du changement lui échappe. La coordination des initiatives portées sur le terrain échappe en grande partie aux experts *diversité*. Ce qui est source de conflit avec les *légitimistes*.

Cela permet d'expliquer, pour part, la faible implication des partenaires sociaux dans les étapes de préfiguration, accompagnement et évaluation des politiques *diversité*. Leur rôle se cantonne le plus souvent à la négociation d'accords, rendus obligatoires par la loi ou par les accords de branche, relatifs à l'égalité professionnelle, à l'intégration de personnes en situation de handicap et à la gestion des âges. Si l'implication des organisations représentatives des salariés dans la conception, la promotion et l'évaluation des politiques *diversité* s'avère limitée dans la plupart des entreprises étudiées, cela est peut-être reductible, pour part, à la nature de ces politiques. En effet, celles-ci s'enracinent dans une culture réformatrice de la transformation progressive alors même que la tradition du syndicalisme français se réclame d'une *logique de la confrontation* plutôt que d'une *culture de la négociation*. A la fois héritières critiques de l'*individualisation du management* et déclinaison de ses préceptes sous le prisme rawlsien de l'équité (Rawls, 1987), les politiques de diversité visent à rétablir le lien direct entre les salariés et l'entreprise, y compris en matière de dénonciation des dis-

criminations (*i.e.* cellules de veille et d'écoute). Elles encouragent une redéfinition des *règles du jeu* (au sens de Reynaud, 1997) et promeuvent un nouveau contrat socio-symbolique : le pacte de reconnaissance/performance (Bruna, 2013 a).

- Une évolution du pacte socio-symbolique régissant les relations entre l'entreprise, ses corps institués et les salariés, dont les légitimistes se proclament les gardiens. Cette redéfinition des *règles du jeu* pouvant induire une déperdition du pouvoir organisationnel des *légitimistes*, leur résistance à l'égard des politiques *diversité* relèverait d'une résistance au changement.

L'émergence de résistances organisationnelles diffuses, impliquant de manière passive l'encadrement intermédiaire, certaines directions support et parfois une partie de l'encadrement supérieur, offre une illustration des « résistances par transfert », et notamment des « résistances par capillarité », phénomènes sociaux par lesquels la contestation organisationnelle émergeant sur le terrain remonte tout au long de la ligne hiérarchique jusqu'à être endossée par un supérieur de niveau moyen à élevé.

Or, l'émergence de résistances organisationnelles est d'autant plus forte que les politiques *diversité* ont vocation à être *concrétisées* par l'encadrement intermédiaire en tant que cible et bénéficiaire ultime du changement. Or, comme le soulignent Moss Kanter et *al.* (1992), les destinataires du changement constituent souvent la source première de résistance dans la mesure où ce sont leurs pratiques et, plus encore, leur positionnement stratégique, leur pouvoir organisationnel et leur identité professionnelle qui sont susceptibles d'être altérés par la mise en œuvre du changement.

La conduite de changements processés et co-construits (Autissier et *al.*, 2012) nécessite de l'implication des managers intermédiaires en tant qu'acteurs finaux, cibles et exécutants du changement. Et ce, à toutes les étapes du processus : du diagnostic à la mise en œuvre du changement jusqu'à son évaluation et à son étude d'impact.

Ainsi, si le support de la direction, matérialisé par la création d'une équipe dédiée, est une *conditio* de lancement d'une politique *diversité*, son effectivité dépend de l'implication de l'encadrement et *a fortiori* du management intermédiaire, en tant qu'exécutant et bénéficiaire ultime du changement (Moss Kanter et *al.*, 1992 ; Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004).

3. Réguler la nouveauté *diversité* : appropriation collective et institutionnalisation

Selon Alter (2005, 2006), l'étape de régulation de la nouveauté passe d'abord par son apprentissage organisationnel et son appropriation fonctionnelle, puis par son institutionnalisation. Le phénomène d'appropriation renvoie au processus social par lequel une invention se transmue en innovation au travers d'une dynamique de signification adaptative et circonstancielle, adoption collective et réinvention créative. Coïncidant avec une phase de « dotation de sens », l'appropriation contribue à une ré-définition de la nouveauté et *in fine* à sa légitimation sociale.

Si, au cours de la phase d'appropriation, la direction laisse faire les innovateurs, l'étape d'institutionnalisation marque une « réaction légaliste » par laquelle la hiérarchie tente de reprendre le contrôle de la situation. Offrant une consécration organisationnelle à l'invention, elle donne à voir une tentative de récupération bureaucratique de la nouveauté passant par sa cristallisation formelle (qui est *conditio* de sa durabilité) et son inscription dans les rouages de l'entreprise.

Ainsi, la première étape de la régulation comporte la structuration et l'*empowerment* organisationnel de l'équipe *diversité* : elle vise à renforcer son rôle de pilotage de la politique *diversité*. Cela nécessite un renforcement de ses moyens humains, financiers et matériels. Au travers d'une sorte de proto-collégialité *bottom-up* (Bruna, 2012), l'équipe *diversité* renforce son assise organisationnelle et assoit son autorité en matière de conception, pilotage et structuration de la politique. Les *experts* acquièrent alors une maîtrise renforcée, bien que toujours partielle, des ressources nécessaires à la conduite du changement : accès facilité à l'information, création d'un quasi-monopole en matière de relations avec l'extérieur et les parties prenantes internes (organisations représentatives du personnel) sur la thématique de la diversité, contrôle amélioré des moyens dévolus à la politique, construction et légitimation progressive de leur expertise (par le monde académique, la direction, les parties prenantes et les *pairs*).

Au cours de l'étape d'appropriation, l'équipe *diversité* cherche à accompagner le déploiement sectoriel et territorial du plan d'action

diversité en créant un réseau partiellement informel de correspondants régionaux et sectoriels (issus de l'encadrement et de la filière RH) et en promouvant des initiatives régionales (Forums pour l'Emploi, Train de l'Égalité des Chances...).

La seconde étape de la régulation coïncide avec une phase d'institutionnalisation par laquelle la direction générale reprend le dessus sur le déploiement de la dynamique de changement, qu'elle cherche à structurer et processualiser (au sens d'Autissier & Moutot, 2003). Cette récupération bureaucratique de vise à inscrire la politique *diversité* dans la durée tout autant qu'à la « normaliser ».

L'homogénéisation normative (hiérarchisation de la poly-normativité au sens de Lazega, 2011) et la rationalisation processuelle visent à réduire la part de l'informel et de l'imprévisible dans le portage de la politique *diversité* et à dépersonnaliser les liens coopératifs et consultatifs entre *artisans du changement*.

La phase d'institutionnalisation de la politique cherche simultanément à :

- réduire le pouvoir organisationnel des experts *diversité* en favorisant la reproductibilité technique de leurs pratiques (ressaisissement bureaucratique de la politique de changement),
- rationaliser et réglementer ces pratiques (élaboration de guides pratiques et méthodologiques, tenue de tableaux de bord, évaluation régulière, études d'impact...),
- favoriser l'émergence d'un patrimoine de connaissances et savoir-faire en matière de diversité et la sédimentation d'un *capital social organisationnel* propre à l'équipe *diversité*,
- inscrire la politique dans la durée en dépassant l'esprit militant des pionniers et la fragilité organisationnelle de la logique *projet*. Chez La Poste, cela a comporté l'inscription des volets « recrutement et management de la diversité » dans l'enceinte de la politique RH (via la création d'une sous-direction dédiée à la diversité et à l'égalité des chances) et des dimensions transversales et extra-managériales au sein d'une nouvelle direction fonctionnelle en charge de concevoir la stratégie RSE du Groupe et de présider à son déploiement. En parallèle, des responsables *diversité* ont été nommés au sein des principales filiales et directions-métiers de l'entreprise.

D'autres organisations ont fait le choix de confier la politique *diversité* à des directions propres ou mixtes (RSE, stratégie, développement RH, communication), tout en nommant des référents dans les principales directions opérationnelles.

La phase d'institutionnalisation de la politique *diversité* a coïncidé, chez La Poste, avec le renforcement de la proto-collégialité *bottom-up* liant les équipes *diversité Groupe* ainsi qu'avec la structuration d'un réseau *diversité* rassemblant des correspondants régionaux et sectoriels (*collégialité top-down*).

L'institutionnalisation de la politique *diversité* cherche à dépasser le caractère missionnaire de la politique *diversité* au profit d'une incarnation fonctionnelle. Les *pionniers de la diversité* tendent à céder le pas à des porte-paroles de la politique et ce, qu'ils soient des professionnels à temps-plein (*équipe diversité Groupe* et référents *diversité* des métiers et/ou des filiale) ou des référents *diversité* à temps partiel (correspondants régionaux et sectoriels) ou encore des *ambassadeurs volontaires*.

De par la pluralité de ses niveaux de déploiement, une politique *diversité* est confrontée à l'émergence de résistances organisationnelles et de dyschronies (conflits temporels). Pouvant intervenir au sein même de l'*équipe diversité*, les conflits dyschroniques¹ (au sens d'Alter, 2003, 2005) opposent, le plus souvent, le premier cercle (*équipe diversité*) et le second cercle (interlocuteurs régionaux et sectoriels). Leur dépassement est l'une des clés de l'efficacité et de la durabilité de la politique *diversité* et une marque de son institutionnalisation. Il repose souvent sur la rationalisation de la

¹ La notion de « dyschronie » (Alter, 2003, 2005) renvoie à l'existence de conflits de temporalités au sein des équipes ou des organisations, reconductibles à la pluralité et à l'hétérogénéité de rythmes et de logiques d'apprentissage auxquels évoluent les acteurs au sein du système.

A où s'expérimente un « flux de transformations qui ne sont pas au même état de développement et qui ne se développent pas selon les mêmes logiques » (Alter, 2003 : 489), le mouvement *diversité*, par son caractère permanent, dispersé (décentralisation territoriale et sectorielle) et multi-niveau (siège, métiers et antennes territoriales de l'entreprise), porte en lui le risque de la dyschronie. Or, l'institutionnalisation tend précisément à réduire les risques dyschroniques en offrant un cadre, un référentiel normatif et processuel à même de rationaliser les initiatives engagées, de réduire l'hétérogénéité et le risque (en termes de contenu et de temporalités) tout en accroissant la prévisibilité (et donc le caractère routinier) des démarches *diversité* initiées.

politique et un renforcement de son organe de gouvernance global (*collégialité top-down* structurant les relations entre l'*équipe diversité* et les correspondants régionaux et sectoriels).

4. Réflexivité collective et routines innovatrices pour endogénéiser le changement *diversité*

L'institutionnalisation de la nouveauté s'avère une étape oxymorique : si elle s'inscrit dans la durée, elle met en péril sa charge transformative (cristallisation). C'est pourquoi, selon Alter (2005), la quatrième étape d'un *processus créateur* renvoie à la capacité collective à tenir compte de la critique de l'ordre établi. Dans ce cadre, le développement de la réflexivité organisationnelle, qui est la marque d'une organisation apprenante, constitue une *conditio sine qua non* d'opérationnalisation des politiques de diversité car il favorise le dépassement (ou le contournement) des phénomènes de « *low-street management latent resistance* ».

« La formation des cadres et, d'abord, des cadres dirigeants est essentielle [...] mais il est indispensable d'impliquer les managers intermédiaires [...] [...] C'est pourquoi] on organise des événements internes [destinés à favoriser l'échange interculturel...] et on a développé des réseaux communautaires pour favoriser l'échange ».

(*Directrice Diversité Monde*, cadre supérieur, femme 50-60 ans, groupe international dans le secteur hôtelier).

Or, un *processus créateur* (Alter, 2005, 2006) se réalise dans la capacité de l'entreprise à remettre en cause les croyances initiales et à atteindre un nouvel état d'équilibre défini en miroir de la « nouveauté organisationnelle ».

A la manière d'un changement co-construit (au sens d'Autissier & Moutot, 2003 ; Autissier, Bensebaa, Moutot, 2012), le portage d'une politique *diversité* vise une évolution substantielle et durable de l'organisation touchant non seulement aux pratiques des acteurs (en l'occurrence les recruteurs, les responsables opérationnels et fonctionnels et surtout les managers opérationnels) mais aussi à la manière dont ces derniers conçoivent leur « métier

Dans ce cadre, le renforcement des échanges (horizontaux et verticaux, ascendants et descendants) entre acteurs (professionnels, fonctionnels ou volontaires) de la politique contribue à la concrétisation d'un changement

diversité d'autant plus difficile qu'il touche à la sphère des mentalités, avant même qu'à celle de la *praxis*.

C'est pourquoi 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 :

Maintenant qu'on a déployé depuis plusieurs années une diversity policy au niveau international, dépassant les seules dimensions RH pour intégrer aussi les aspects de diversity marketing, de politique fournisseurs etc., on commence à se demander s'il faut conserver une équipe diversité dédiée [ou pas...] Personnellement, je pense [comme vous...] qu'il faut conserver une équipe diversité pour capitaliser sur nos acquis et renforcer notre démarche » (International Diversities Director, cadre supérieure femme, 40-55 ans, branche « grand public », entreprise française du secteur de la cosmétique, + 10000 salariés en France).

La conduite d'une politique *diversité* peut être facilitée par l'existence d'un corpus de *croyances organisationnelles* (culture d'entreprise) à même de renforcer l'appétence collective aux enjeux de la diversité et de la non-discrimination et leur appropriation par l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, à La Poste, comme à La Macif, à GDF Suez, à la SNCF, à Malakoff-Médéric ou à France Télévision, la réévaluation d'une culture républicaine, sise sur les principes d'égalité, de non-discrimination et de solidarité, a constitué un *catalyseur de légitimation* de la politique auprès de l'encadrement.

Sensibles à une *philosophie de la rentabilité* (IBM, L'Oréal, Coca-Cola...), les entreprises de culture états-unienne se sont avérées particulièrement sensibles à l'argumentaire économique pro-diversité (croyance en la diversité comme levier *in se* de performance).

En ce sens, l'*endogénéisation du changement* passe par l'intégration des préoccupations antidiscriminatoires et pro-diversité dans le patrimoine culturel (axiologique et normatif) de l'entreprise, son inclusion dans la stratégie de l'organisation et le développement de « routines innovatrices » (au sens de Soparnot, 2005) capables d'assurer le renouveau, dans la durée, des politiques de diversité (démarche de réflexivité collective et d'amélioration continue).

EN GUISE DE CONCLUSION : INVESTIR UNE DYNAMIQUE DIVERSITÉ

Poursuivant la consécration symbolique d'organisations en quête de légitimité (au sens de Suchman, 1995), la conduite d'une politique stratégique de diversité constitue un changement profond, touchant tant au patrimoine normatif de l'organisation qu'à son positionnement, à ses modalités de fonctionnement qu'à ses pratiques managériales.

Relevant d'une décision stratégique de la direction le plus souvent induite par des phénomènes d'*isomorphisme institutionnel* (DiMaggio & Powell, 1983 ; voir aussi Klarsfeld & Delpuech, 2008), elle ne saurait faire l'économie d'une implication active de l'encadrement et des principales parties prenantes et d'une appropriation par la base.

Ainsi le caractère transformatif d'une politique *diversité* dépend-il de l'appropriation collective, de l'intégration systémique et de l'institutionnalisation créative (*endogénéisation du changement*) d'une démarche *diversité* aux fondements à la fois discursifs, normatifs et processuels et praxistiques.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter N. (2005), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Alter N. (2003), Mouvement et dyschronies dans les organisations, *L'Année sociologique*, vol. 53, n° 2, p. 489-514.
- Autissier D. & Moutot J.-M. (2003), *Pratiques de la conduite du changement - Comment passer du discours à l'action: Comment passer du discours à l'action*, Paris, DUNOD.
- Autissier D. & Vandangeon-Derumez I. (2004), Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement, 13^e conférence de l'AIMS, 2, 3 et 4 juin 2004, Vallée de Seine.
- Autissier D., Bensebaa F. & Moutot J.-M. (2012), *Les stratégies de changement. L'hypercube du changement gagnant*, Paris, DUNOD.
- Babeau O. & Chanlat J.-F. (2008), La *transgression* : une dimension oubliée de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°183, p. 201-219.
- Babeau O. & Chanlat J.-F. (2011), Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter, *Revue française de gestion*, n° 210, p. 33-50.

Barth I. (2007), Le management de la diversité : axe stratégique urgent et important ou nouveau pari de Pascal pour les organisations contemporaines ?, *Actes de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, A.I.M.S., Montréal, 6-9 Juin 2007, p. 1-25.

Barth I. & Falcoz C. (2007), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan.

Ben Lahouel B., Peretti J.-M. & Autissier D. (2012), Comment évaluer les résultats de conduite des projets de changements organisationnels dans un contexte d'agenda environnemental, *Question(s) de Management*, 0, pp. 77-95.

Ben Slimane K. & Leca B. (2010), Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives, *Management & Avenir*, vol. 7, n°37, p. 53-69.

Bourdieu P. (1987), Classement, déclassement, reclassement, *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 24, n°24, p. 2-22.

Boyer A., Scotto M.-J. & Tiffon H. (2011), La Diversité, une routine innovatrice ?, Colloque international « Diversité et innovation en milieux socioprofessionnels », Clermont-Ferrand, 30 novembre, 1^{er} et 2 décembre 2011, MSH Clermont-Ferrand / Université Blaise-Pascal.

Broussillon G.-A., Mutabazi E., Pierre P. & Seurat A. (2008), The Figure of "Diversity Manager" in French Business – Towards a Typology, *Effective Executive*, IFCAI University Press India, Vol. XI, n°10.

Bruna M.-G. (2011), Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité, *Management et Avenir*, n°43, p. 202-225.

Bruna M.-G. (2012), La politique de diversité en entreprise : une affaire de réseaux et de collégialité ?, 4^e Colloque international « Management et Réseaux », HEC Genève, Genève, 46 p.

Bruna M.-G. (2013a), Réflexivité collective et endogénéisation du changement dans le portage d'une politique transformative pro-diversité, *31èmes Universités d'Été de l'IAS*, Institut d'Audit Social / Université de Mons, 29-30 août 2013.

Bruna M.-G. (2013b), Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel, *11èmes Rencontres Internationales de la Conduite du Changement*, Chaire ESSEC du Changement / HEC Montréal / IRG Université Paris-Est / Louvain Business School, Paris, 19 septembre 2013.

Bruna M.-G. & Chauvet M. (2013), La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif, *Management International*, numéro spécial « Management et Diversité: approches théoriques, approches comparées », p. 70-84.

Bruna M.-G., Dang R. & Vo L.-C. (2013), Women Directors and Corporate Social Responsibility: Evidence from Corporate Social Disclosure of French Companies, in Karatas-Ozkan M., Nicolopoulou K. & Ozbilgin M. (dir.), *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: a Diversity Perspective*, Cheltenham (UK) / Northampton (MA), Edward Elgar, à paraître en 2013.

Chanlat J.-F. (2000), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Presses de l'Université de Laval, Laval.

Cornet A. & Warland P. (2008 a), *GHR et gestion de la diversité*, Paris, DUNOD.

Cornet A. & Warland P. (2008 b), *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*, Liège, Editions de l'Université de Liège.

Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.

Cuche D. (2010), *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte.

Dameron S. (2002), La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception, *Le travail humain*, vol. 65, n°4, p. 339-361.

Demers C. (1993), La diffusion d'un changement radical : un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation, *Communication et organisation*, 3, p. 2-16.

DiMaggio P. & Powell W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.

Floyd S. & Wooldridge B. (2000), *Building Strategy from the Middle. Reconceptualizing Strategy Process*, Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.

Garvin D. (1993), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, vol. 71, n°4, p. 78-91.

Giraud L. & Autissier D. (2013), Uncovering the intellectual development of the Journal of Organizational Change Management: a knowledge-stock and bibliometric study, 1995-2011, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 26, n°2, p. 229 – 264.

Godelier E. (2006), *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte.

Jullien F. & Bruna M.-G. (2011), Le combat antiraciste entre efficacité et mûrissement des situations, *Le Droit de Vivre*, n° 634, p. 27-29.

Klarsfeld A. & Delpuech C. (2008), La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle, *Revue de l'Organisation responsable*, vol. 3, n° 1, p. 53-64.

Lawrence T. B. & Suddaby R. (2006), Institutions and Institutional Work, in Clegg S., Hardy C., Lawrence T. B. & Nord W. (eds.), *Handbook of organization studies*, London / California, Thousand Oaks / Sage, p. 215-254.

Lazega E. (2011), Sociologie néo-structurale : du méso au macro, in Lazega E., Bruna M.-G. & Eloire F., *Cahiers de l'ORIO*, n°3, Paris, IRISSE/ORIO, p. 135-144.

Merton R. (1968), *Social Theory and Social Structure*, New York, Free Press.

Moss Kanter R. (1992), *L'entreprise en éveil. Maîtriser les stratégies du changement postindustriel*, trad. de Gérard Merlo, Paris, InterEditions.

Moscovici S. (1979), *Psychologie des minorités actives*, Paris, PUF.

Nadler D. & Tushman M. (1994), Types of Organizational Change: From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation, in Nadler D., Shaw R. & Walton E., *Discontinuous Change: leading Organizational Transformation*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, p. 15-34.

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

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

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

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

Simmel G. (1999) [1908], *Sociologie, étude des formes de la socialisation*, Paris, PUF.

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

Suchman M. (1995), Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.