

Université Panthéon-Assas  
école doctorale de sciences de gestion

Thèse de doctorat en sciences de gestion  
soutenue le 21 novembre 2014

**La gestion de la diversité mise à l'épreuve : le  
cas du groupe Crédit Agricole S.A.**

Thèse de doctorat / novembre 2014



**Université Panthéon-Assas**

Lidwine MAIZERAY

**Sous la direction de :**  
Catherine VOYNNET-FOURBOUL  
Maître de Conférences, Université Paris II

**Rapporteurs :**  
Amaury GRIMAND  
Professeur, IAE Poitiers

Sébastien POINT  
Professeur, EM Strasbourg

**Suffragants :**  
Susan Carol SCHNEIDER  
Professeur, Université de Genève

Véronique CHANUT  
Professeur, Université Paris II

Hervé BORENSZTEJN  
Professeur associé, Université Paris II



## ***Avertissement***

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. Il en est de même vis-à-vis de l'entreprise qui constitue le cas principal de cette thèse qui n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises ; ces opinions sont propres à l'auteur de cette thèse.

## **Remerciements**

*A la mémoire de Renée et Bernard*

Si la gestion de la diversité est une épreuve pour ses acteurs, une thèse CIFRE est une course de fond parfois éprouvante. Cette thèse n'aurait donc pu se réaliser sans le soutien et l'aide de nombreuses personnes qui m'ont encouragée durant cette période. Une thèse CIFRE est l'occasion de réunir trois mondes : l'univers de la recherche, la sphère privée et le monde professionnel.

Je tiens à remercier les membres du jury qui m'ont fait l'honneur d'évaluer ma recherche et pour le temps qu'ils ont voulu m'accorder : Sébastien Point, Amaury Grimand, Véronique Chanut, Susan Carol Schneider, Hervé Borensztejn.

Tout au long de ce parcours ma directrice de thèse, Catherine Voynnet-Fourboul, m'a accompagnée avec bienveillance et m'a montré les chemins que je pouvais emprunter, m'a guidée le long des sentiers sinueux de la recherche. Je souhaite donc lui adresser toute ma gratitude et la remercier d'avoir accepté de diriger cette thèse ainsi que de m'avoir accordé sa confiance en me consacrant son temps et ses précieux conseils. Je remercie madame Muriel De Fabrègues d'avoir permis cette rencontre.

L'ensemble des enseignants-chercheurs et membres du LARGEPA ont toute ma reconnaissance pour leurs remarques constructives qui ont stimulé mon travail de recherche, que ce soit lors des séances mensuelles ou lors de séminaires plus spécifiques. Je tiens plus particulièrement à remercier les professeurs Rojot et Chanut pour leurs conseils prodigués lors des commissions d'évaluation. Je tiens également à remercier mes camarades pour les échanges constructifs et pour m'avoir soutenue, chacun à leur manière, durant ces années de labeur, notamment Mathias, Anne-Sophie, Iris, Sabine, Thomas, Julien-Pierre, Alice, Hajar, Meriem, Fatim, Guillaume.

Je n'oublie pas Anne Janand ! Une amie, un modèle et adorable relectrice avec qui j'ai eu plaisir à collaborer et sans qui cette thèse n'aurait certainement pas été la même. C'est promis, maintenant que la thèse est terminée, je me remets à nos projets de publications !

Je ne saurais oublier également Gaëlle Gloppe, bonne fée des doctorants, toujours à l'écoute et bienveillante. Merci de m'avoir rassurée face aux méandres administratifs d'une CIFRE parfois chaotique.

Enfin, en ce qui concerne l'univers académique, plusieurs personnes ont joué un rôle essentiel dans ce travail doctoral par leurs conseils et leur disponibilité, notamment lors de congrès où j'ai eu le plaisir de pouvoir participer. Je pense en particulier au professeur Yves Mard, à Jean-Luc-Moriceau et Yoann Bazin qui m'ont donné des pistes fort utiles lors de mes présentations dans leurs ateliers. Je n'oublie pas non plus Dominique Bencherqui qui a eu l'amabilité de relire un bout de ma thèse dans le wagon-bar d'un TGV revenant de Marseille ou encore le Professeur Susan Carol Schneider avec qui j'ai eu l'honneur d'échanger suite à ma présentation au LARGEPA en avril 2014.

Ma famille et mes amis savent combien ils ont été précieux. Je les remercie pour leur patience, surtout lorsque mes conversations tournaient à la monomanie autour de mon sujet de thèse. Je ne saurai tous les citer, mais j'ai une pensée plus particulière pour mes parents et mon frère, ma marraine et sa famille, mes cousins et petits-cousins qui m'ont supportée dans tous les sens du terme ! Je tiens à remercier plus spécialement mes amis toujours présents aux moments les plus difficiles : Nirvana, Cécile, Nadia, Anne-Sophie, Samira, Cat., Matthieu, Anne Sachet-Milliat, Charlène, Emilie, Marine, Sébastien, Arnaud mon magicien.

Une thèse CIFRE ne peut se faire sans un terrain d'accueil. Le groupe Crédit Agricole S.A. et ses acteurs m'ont offert cette opportunité et cette thèse n'aurait certainement pas été la même sans cela. Liz Maruani a permis à ce projet de se réaliser et je sais que je lui dois beaucoup. Toutes les personnes qui ont eu l'amabilité de se prêter au jeu des entretiens ont toute ma gratitude ainsi que celles qui m'ont consacré du temps et m'ont guidée pour comprendre ce qu'était la gestion de la diversité au sein du Groupe. Ma reconnaissance va plus précisément aux stagiaires Tarik et Stéphanie pour la qualité de nos discussions qui ont fait progresser ma pensée. Ce fut aussi un réel plaisir de rencontrer certaines personnes dans le cadre des associations majeures de la diversité comme l'AFMD : Bruce Roch, Hélène Garner -Moyer, Anne-Françoise Bender.

Pendant 3 années et demie, Larissa Robin et Sébastien Palerme m'ont aidée, encouragée, avec professionnalisme et bienveillance et s'il y a des personnes exemplaires et des modèles à suivre en matière de gestion de la diversité, c'est eux que je citerai sans hésiter ! Merci d'avoir été là !

Enfin un très grand merci à mes relecteurs attentifs : mon père, Anne Janand, Samira et Nirvana. Et merci à ma petite Marine, ma stagiaire officieuse grâce à qui mon dispositif méthodologique a pu gagner en rigueur en co-conduisant une partie des entretiens, en m'aidant à la retranscription et en validant mon codage.

Une dernière pensée va à Guilhem et Dimitri ainsi qu' à tous mes petits-cousins et mon arrière petit-cousin Timéo qui seront certainement heureux de pouvoir enfin passer plus de temps avec moi.





## **Résumé :**

La pression institutionnelle des lois et des associations ainsi que la recherche d'une performance économique, combinée à des attentes diverses engendrent un écart de perception entre l'idée d'une politique idéale et la réalité de la diversité éprouvée par les acteurs au sein de leur organisation. Cet écart conduit à des formes de démotivation propices à gêner et ralentir la mise en œuvre d'une politique diversité.

Comment, de fait, atténuer l'inévitable essoufflement du management de la diversité? Une fois analysées les raisons pour lesquelles les acteurs d'une organisation comme le groupe Crédit Agricole S.A. sont ralentis dans le déploiement d'une politique diversité de type inclusive, cette thèse apporte des solutions concrètes pour pratiquer une gestion de la diversité plus proche des attentes des acteurs.

A partir d'une triangulation de données dans le cadre d'une méthodologie qualitative, l'inclusion n'est pas forcément apparue comme l'attente principale des acteurs. L'observation participante, l'étude de cas principale éclairée par 3 cas complémentaires, 55 entretiens (15 sur la diversité + 40 relatifs à la dimension handicap) permettent ainsi d'apporter des propositions managériales pour répondre à l'attente principale des acteurs qu'est le besoin de dialoguer, au sens de converser.

La première étape consiste à identifier les acteurs susceptibles d'être démotivés pour ensuite les (re)mobiliser en leur (re)donnant la parole. Redonner la parole ne signifie pas forcément la mise en place de procédures formelles, mais plus précisément prendre le temps d'échanger, créer un temps partagé et ainsi instaurer une meilleure qualité de vie au travail.

*Mots clés: politique diversité, acteurs relais, acteurs bénéficiaires, parties prenantes, démotivation, ralentissement, recherche qualitative, constructivisme*

## **Abstract:**

The institutional pressure of laws and associations, as well as the search for economic performance, combined with various expectations, create a gap of perception between the idea of an ideal policy and the reality of diversity felt by the actors within their organisation.

This gap leads to forms of demotivation and demobilisation, unfavourable to the development of a diversity policy which would claim to be efficient.

How could we actually limit the unavoidable slowdown of the diversity management? Once the reasons why the actors of an organisation such as Crédit Agricole S.A. are restrained in developing an inclusive type of diversity management are analysed, this thesis brings tangible solutions to manage diversity in a way which is closer from the actors' expectations.

From a triangulation of data analysis within the framework of a qualitative methodology, inclusion has not necessarily appeared as the actors' main expectation. Participative observation, the main case study highlighted with 3 complementary cases, 55 interviews (15 about diversity + 40 related to the handicap dimension), allow thus to bring managerial propositions to meet the main expectation of the actors which is the need to dialogue, in the sense of talk.

The first step involves identifying the actors likely to be demotivated in order to mobilize them by allowing them to speak again afterwards. Allow them to speak does not necessarily involves setting up formal procedures, but more precisely taking time to exchange, creating a sharing time and thus establishing a better quality of life at the workplace.

*Keywords: diversity policy, relay actor, beneficiary actor, stakeholders, demotivation, slowdown, qualitative research constructivism.*



## Sommaire

<i>Introduction</i>	<b>13</b>
<b>PARTIE 1. Auscultation de la diversité</b>	<b>30</b>
<b>Sous-partie 1. Réalité(s) de la diversité : une affaire de perceptions</b>	<b>32</b>
Chapitre 1. Définitions du concept de diversité: entre non-discrimination et valorisation des différences	33
1.1. De la diversité légale à la diversité iceberg	33
1.1.1. Le contexte international et européen de la diversité	33
1.1.2. L'Equal Opportunity anglo-saxonne	35
1.1.3. La loi L.1132-1 du Code du travail	36
1.2. De la diversité iceberg à la valorisation des différences	39
1.2.1. Les catégories de la loi visibles ou invisibles	39
1.2.2. Les 3 dimensions de la diversité	40
Chapitre 2. La diversité en entreprise : une gestion nécessaire ?	45
2.1. Les gestions de la diversité	48
2.2. Le rôle de la diversité culturelle	52
2.3. Vers une diversité organisationnelle : qualification des frontières	54
2.3.1. Les différents types d'organisations	54
2.3.2. La diversité structurelle à l'intérieur d'une organisation	56
2.3.3. Le poids des normes culturelles comme facteur de changement et d'évolutions constantes des différences individuelles et organisationnelles	59
2.4. La diversité des métiers : reflet d'une non-diversité	61
Chapitre 3. La diversité vue par le monde organisationnel	64
3.1. Deux mondes aux langages différents et aux interprétations différentes	65
3.1.1. Les références incontournables utilisées par le terrain	65
3.1.2. Le recours aux échanges de bonnes pratiques	71
3.2. La diversité vue par l'organisation : la diversité comprise en termes de chiffres	73
3.2.1. Cotiser à l'AFMD et/ ou IMS voire participer aux chaires diversités dans les écoles de commerce et universités	73
3.2.2. La diversité et les chiffres	77
<b>Sous-partie 2. Mettre en place une politique diversité : une question de choix ?</b>	<b>82</b>
Chapitre 4. La diversité en période de difficultés économiques	82
4.1. La crise économique et les choix stratégiques en matière de politique diversité de la part des entreprises	83
4.2. Des raisons différentes d'avoir des politiques diversités	87



4.3. Problématique initiale	89
Chapitre 5. Entre bénéfices et coûts	90
5.1. Qu'entendre par bénéfices ?	91
5.1.1. Une plus-value économique	91
5.1.2. Des avantages qui ne sont pas toujours compris en termes économiques	94
5.1.3. Une performance	96
5.1.4. Un discours performatif	99
5.2. La prise en compte de la <i>face cachée</i> de la diversité	102
5.1.5. Les coûts légaux et/ou les coûts évités	102
5.2.2. Les coûts de gestion des différences	103
5.2.3. Les coûts d'opportunités	104
5.2.4. Le risque de non performance lié à la présence de la diversité : l'échec de la diversité	105
Chapitre 6. Une politique diversité : pour qui, avec qui et pourquoi ?	108
6.1. Les acteurs de la diversité	108
6.1.1 Les instances juridiques, les dirigeants, DRH et représentants de l'organisation dont les IRP	109
6.1.2. Les collaborateurs et / ou futurs collaborateurs	112
6.1.3. Les responsables diversité	113
6.2. Vers un engagement	116
6.2.1. Parties-prenantes et diversité : aux origines, une approche économique	117
6.2.2. L'approche éthique	117
6.2.3. Choix de définition	118
6.2.4. Les attentes des parties prenantes et théories de la motivation : de la non-discrimination à l'inclusion	118
6.3. Pour ou contre la diversité ?	121
6.3.1. La diversité : une religion ?	121
6.3.2. La question du pouvoir et de la diversité	123
6.3.3. Evolution de la problématique	124

***PARTIE 2. La voie de la guérison : comprendre ce qui empêche les acteurs d'une organisation d'adhérer à une politique diversité*** \_\_\_\_\_ **129**

**Sous-partie 1. Méthodologie et position épistémologique** \_\_\_\_\_ **133**

Chapitre 7. Vivre et faire vivre la diversité	134
7.1. Entre interprétativisme et constructivisme	137
7.1.1. L'interprétativisme	137
7.1.2. De l'interprétativisme au constructivisme	139
7.1.3. Le statut du chercheur en entreprise	140
7.1.4. Les difficultés et avantages liés au statut de doctorant CIFRE au sein de l'entreprise	141

7.1.4.1. Un observateur participant	145
7.1.4.2. La bonne gestion des informations	147
7.2. Justification et choix	148
7.2.1. Une thèse Cifre ne peut à elle seule justifier le positionnement épistémologique et le choix méthodologique	149
7.2.2. Un objet de recherche éthique	150
7.2.3. Choix d'une méthodologie qualitative s'inscrivant dans la « Grounded theory »	150
<b>Chapitre 8. Méthodologie qualitative</b>	<b>151</b>
8.1. L'observation participante	153
8.1.1. Les différents modes de recueils de données avec triangulation	154
8.1.2. Synthèse des données principales et importantes sous forme d'un journal de bord	155
8.2. Une étude de cas principale : le groupe Crédit Agricole S.A.	155
8.3. Autres études de cas permettant d'éclairer celui du groupe	165
8.3.1. Des cas extrêmes pour mieux éclairer certains concepts repérés lors de l'observation participante	165
8.3.2. Un lien avec le terrain adepte du benchmarking sur le sujet diversité	167
8.4. Les entretiens qualitatifs : deux échantillons en deux phases	168
8.4.1. Echantillonnages et guide d'entretien	170
8.4.2. Analyse des entretiens échantillon 1 - diversité et échantillon 2 - handicap : QDA miner	189
8.4.3. Choix des types de codage	190
<b>Sous-partie 2. La diversité au marteau</b>	<b>200</b>
<b>Chapitre 9. Une politique diversité entre rationalité et complexité</b>	<b>201</b>
9.1. Crédit Agricole S.A.	202
9.1.1. Le mythe Crédit Agricole S.A. et sa structure : au fondement de sa diversité	202
9.1.2. Entre unité et diversité : symboles, rites, héros et réseau de communication	207
9.2. La diversité chez Crédit Agricole S.A.	211
9.2.1. L'équipe Diversité et handicap : point de départ de la politique Diversité du Groupe ?	211
9.2.2. Valeurs du Groupe : l'ère du changement avec la démarche RSE FReD	219
9.2.3. Les visages de la politique Diversité du Groupe en 2014	223
<b>Chapitre 10. Comparaison du cas principal et des cas mise en perspective</b>	<b>228</b>
10.1. Cas Assurexis : le handicap	228
10.2. Cas Accenture : l'égalité femmes / hommes	233
10.3. Cas Veolia : le label diversité	239

Chapitre 11. Discussion intermédiaire concernant les résultats comparés : éclairage de la politique diversité de Crédit Agricole S.A.	253
11.1. Prédominance des aspects légaux : entre l'isomorphisme coercitif et mimétisme	254
11.2. De la difficulté de mener une politique diversité cohérente en contexte de fort changement et d'incertitude	256
11.3. Au fondement du problème, l'état d'esprit et de perceptions des acteurs de l'organisation	258
11.4. Une nouvelle métaphore pour expliquer la diversité	260
Chapitre 12. Perception plus ou moins grande d'un écart	262
12.1. Une politique diversité très segmentée	263
12.1.1. La diversité réduite aux dimensions handicap et mixité expliquée par le poids de la pression institutionnelle : quid des autres dimensions de la diversité ?	269
12.1.2. Quand la diversité organisationnelle vient s'ajouter à la segmentation de la diversité : la crainte de la stigmatisation et de l'inéquité de traitement	274
12.2. Un contraste entre discours et actions	280
12.2.1. Une politique qui ne correspond pas aux attentes des collaborateurs	280
12.2.2. Une « dimension marketing R.H. » de la politique diversité du Groupe parfois mal acceptée par les collaborateurs	287
12.3. Apparition d'une émotion particulière : la crainte	288
Chapitre 13. Evaluation de la diversité par les collaborateurs, à l'origine de leurs motivations à accepter ou refuser la politique diversité proposée par leur entreprise	296
13.1. Les états d'esprit présents dans l'échantillon 1 - diversité	300
13.2. Les états d'esprit présents dans l'échantillon 2 - handicap	305
13.3. Théorisation concernant les états d'esprit présents dans les deux échantillons	311
Chapitre 14. La mise en œuvre de la politique diversité au ralenti	317
14.1. Décalage entre perception de la politique diversité Groupe et idée d'une politique diversité idéale	317
14.2. Le rôle central de la démotivation comprise comme démobilisation	331
14.3. Typologie des acteurs démotivés	332
Chapitre 15. Recommandations pour le terrain et limites de la thèse	341
15.1. Faire attention aux acteurs susceptibles de présenter des formes de démotivation	342
15.2. Un questionnaire pour jouer sur les valeurs et les degrés d'attentes ? Exemple du cas handicap	352
15.3. Remobiliser les acteurs	361
15.4 Apprendre à prendre du recul	367
15.5 Limites des propositions managériales	369
<b>Conclusion</b>	<b>371</b>

<i>Liste des captures, encarts, figures, graphes, graphiques, schémas, tableaux et typologies</i>	<b>383</b>
<i>Bibliographie</i>	<b>390</b>
<i>Table des annexes</i>	<b>411</b>
<i>Table générale des matières</i>	<b>471</b>

## Introduction

---

### Objet de la recherche

La **diversité** est un thème de la **gestion des ressources humaines** qui a pris beaucoup d'importance dans le monde académique et dans le monde organisationnel depuis quelques années. Preuve en sont les 9<sup>èmes</sup> Rencontres Internationales de la Diversité des 25 et 26 septembre 2013 derniers qui ont réuni une fois de plus universitaires et professionnels travaillant autour de ce sujet. Il est à noter que les entreprises très avancées en matière de diversité sont essentiellement présentes lors de ces rencontres et notamment pour la partie remise de trophées, synonymes à leurs yeux de performance concernant le sujet diversité et ses dimensions. Mais toute entreprise s'intéressant au sujet diversité n'y participe pas...

La diversité :  
thème de  
GRH

Du côté des entreprises, il existe un véritable engouement pour la thématique diversité. Depuis octobre 2004 et l'apparition de la Charte de la Diversité en entreprise, les actions pour la promouvoir sont de plus en plus nombreuses comme par exemple, la participation à des forums spécifiques tel que le forum "Paris pour la diversité", l'obtention du label diversité du côté français, l'obtention du label GEES<sup>1</sup> à un niveau européen, des actions de sensibilisation, ... **L'intérêt que portent les entreprises, et plus précisément leurs acteurs, à la diversité n'est pas sans raison.** Si les DRH de nombreuses entreprises ont décidé de signer une charte, voire d'obtenir un label diversité, de participer à des événements comme les Rencontres Internationales de la Diversité, c'est qu'il y a à la clef des avantages certains à promouvoir la diversité. Tout du moins, c'est ce qui apparaît la plupart du temps dans les discours des dirigeants et DRH des entreprises.

Les raisons  
d'avoir des  
politiques  
diversités ?

---

<sup>1</sup> Le label GEES / Gender Equality – European Standard est un label visant à récompenser les entreprises engagées en matière d'égalité professionnelle

La réalité, au sens de ce qui apparaît, c'est que la diversité est perçue comme quelque chose de positif, sources de bénéfices. De ce fait, elle est souhaitée par les acteurs du monde organisationnel, du moins au minimum par les dirigeants et DRH, car elle amènerait une performance économique.

D'ailleurs, en se penchant sur la vaste littérature qui existe déjà concernant l'interaction entre diversité et performance, il semble qu'elle ait un impact, notamment sur la performance économique de l'entreprise (Cox, 1993), en permettant :

*« d'améliorer la réputation de l'entreprise et par conséquent le niveau de confiance accordé en elle, d'améliorer l'image de marque des produits de l'entreprise, d'accroître en conséquence son chiffre d'affaire [...], d'accroître également la fidélité des consommateurs, la productivité par une plus grande implication des salariés, la qualité des produits, la créativité des salariés »*  
(Foegen-Karsten, 2006 ; Robert-Demontrond, Joyeau, Thiel, 2007).

La diversité  
source de  
performance  
économique

Toutefois, les analyses de la notion de diversité en entreprise utilisées la plupart du temps, ne rendent pas entièrement compte de son effectivité (Cornet, Warland, 2007), ni même des liens de causalité entre sa présence et les effets cités ci-avant. Les travaux qualitatifs déjà effectués sur le sujet ne « *donnent que des constats de corrélations entre performance économique et diversité [...] ; [ils] ne permettent pas de généralisations empiriques. On ne sait pas si la présence de ce que l'on pense être la cause est une condition suffisante à la production de l'effet (un différentiel positif de performance économique)* » (Robert-Demontrond, Joyeau, Thiel, 2007). Autrement dit, l'assertion « diversité implique performance » serait plus un discours performatif (Bereni, Jaunait, 2009 ; Garner-Moyer, 2012) qu'une réalité ou alors une réalité parmi d'autres.

Un discours  
performatif ?

Pourtant, les dirigeants et DRH semblent continuer dans cette voie et faire le pari de la diversité comme un avantage. Ils rechercheraient donc essentiellement le profit au travers de la diversité. Peut-être existerait-il aussi

**d'autres raisons** à un tel intérêt dont ils n'auraient pas forcément conscience. **Vouloir ne signifie pas non plus que la mise en œuvre d'une politique diversité est aisée.** Au sein du Groupe Crédit Agricole S.A. qui constitue le cas principal de cette thèse, le DRH Groupe et les personnes relayant la politique diversité amorcée en juin 2010 considèrent la diversité comme un avantage et c'est dans cette perspective que la politique diversité du Groupe est née. Il est, cependant, parfois difficile pour eux de la déployer.

Le Groupe Crédit Agricole S.A., est un groupe financier français du CAC 40 à la présence internationale, mais majoritairement tourné vers l'Europe. Les filiales du Groupe sont toutes autonomes en matière de gestion des ressources humaines, mais des grands principes communs comme la proximité, la responsabilité et la solidarité permettent de leur donner une certaine unité. Ces trois valeurs ont pour socle l'histoire même du Groupe avec ses fondements coopératifs et mutualistes. La structure diversifiée du Groupe (caisses régionales, banques de proximité, filiales spécialisées) constitue à la fois autant d'opportunités que de contraintes et de freins à une visée de performance économique. La diversité, relayée par une politique, au sein du Groupe Crédit Agricole S.A. n'est peut-être pas toujours perçue comme bénéfique par tous les acteurs de cette organisation car comme le soulignent March et Weil (March, Weil, 2003), « *chaque organisation est composée d'un ensemble d'individus et de groupes qui ont souvent des attitudes, des origines, des religions, des aspirations, des formations, des identités, des racines ethniques, des expériences, des relations et des styles très différents* ».

Un cas principal :  
Crédit Agricole  
S.A.

## **Intérêt de la recherche, premiers questionnements et choix du positionnement épistémologique**

Le fait d'avoir pu conduire cette recherche avec un statut privilégié de doctorante CIFRE a eu pour principal intérêt d'avoir un double regard et d'être **au plus près du terrain**. Etre au plus près du terrain nous a placées dans une position telle que le groupe Crédit Agricole S.A. est apparu comme un être vivant à part entière, voire même un individu. De ce fait, il n'est pas rare que cette entreprise puisse être évoquée comme s'il s'agissait d'un acteur de la diversité dans une perspective anthropomorphique. Cette **métaphore de**

Intérêt d'une  
thèse CIFRE

Faire vivre le  
terrain de  
recherche

**L'entreprise comme individu** fait ainsi écho aux sept images de l'organisation révélées par Gareth Morgan (2006).

Mais elle dépasse ces sept métaphores et cherche essentiellement à placer plus aisément le lecteur de cette thèse au cœur de la **démarche constructiviste** adoptée. Le choix d'un **positionnement épistémologique constructiviste**, résulte du souhait de trouver « *la clé qui ouvre la serrure [de la gestion de la diversité] parce qu'elle s'accorde avec notre expérience de la serrure* » (Le Moigne, 1990). L'intention de cette recherche, en se plaçant dans un positionnement constructiviste, est donc de produire une connaissance sur les représentations des acteurs, « *construites à partir de leurs perceptions* » (Le Flanchec, 2011). Cette thèse est donc l'occasion de **s'intéresser à ce qu'éprouvent les acteurs d'une politique diversité, qu'ils en soient les relais ou les bénéficiaires**. Ainsi, les recours littéraires et imagés au détour d'une thèse en sciences de gestion ont donc pour but principal de **faire vivre l'expérience d'un terrain comme les acteurs le vivent et le ressentent et tout comme nous avons eu la possibilité de l'expérimenter**. Ce terrain dans lequel il nous a été donné d'évoluer, de ressentir, voir ce qu'un chercheur non immergé n'aurait probablement pas pu expérimenter, s'est révélé un **monstre étrange et objet de curiosité**. Derrière cette métaphore aux aspects biologiques (Von Bertalanffy, 1951) de l'entreprise, empreinte d'une vision systémique, nous avons pu chemin faisant pu découvrir qu'elle était une structure complexe qui synthétisait l'ensemble des différences individuelles. L'expérience du terrain a révélé la diversité structurelle et non plus simplement individuelle, mais aussi le fait que les individus n'étaient pas toujours tous enclins à accepter la politique diversité déployée par leur entreprise ou du moins que certaines formes de réticences existaient.

Les premiers questionnements sont ainsi apparus: qu'est-ce que la diversité ? Et plus précisément comment la diversité est-elle comprise par et dans le Groupe Crédit Agricole S.A. ?

En effet, la diversité, qui étymologiquement vient du latin *diversitas*, signifie la contradiction. « *Le mot diversité est une notion complexe et évoque plusieurs définitions auxquelles nous pouvons attribuer plusieurs sens* » (Point, 2007).

Épistémologie  
constructiviste

Un terrain  
vivant

Premiers  
questionnements



La diversité est une thématique qui se rapporte très souvent à **l'individu** (Lebraty, Guéret-Talon, 2012). S'intéresser à la diversité, c'est s'intéresser à l'être humain, à la façon dont il est possible de gérer des individualités. C'est aussi avoir l'envie de traiter des rapports humains entre les personnes, déterminer leurs **motivations profondes à accepter ou non les différences et une politique unique de traitement des différences** : pour des raisons de performance économique ou autres avantages potentiellement visés. La diversité, de façon extensive, peut être définie comme « *toutes différences* » (Williams, O'Reilly, 1998 ; Cornet, Warland, 2007).

Ainsi en juin 2010, la première responsable diversité du groupe Crédit Agricole S.A. avait suggéré de faire porter le sujet de cette thèse sur la « *réalité et les bénéfices de la diversité en entreprise* », avec pour ligne directrice « aider à donner du sens à une politique diversité naissante » pour qu'elle ait du sens auprès de tous les acteurs de cette organisation. Cette ligne directrice impliquait que l'humain ne soit pas oublié dans la construction de la politique diversité du groupe Crédit Agricole S.A. et qu'en dehors d'une visée de performance économique, cette politique soit aussi mise en place par souci de responsabilité sociale. La demande de départ partait donc d'une bonne intention. Mais, derrière cette volonté, et au fur et à mesure de l'expérience du terrain et la rencontre d'autres entreprises travaillant sur ce thème, **les doutes du chercheur** sont survenus.

Ces **doutes et constats éprouvés** face à la **politique de gestion de la diversité naissante** au sein du Groupe, ont donc conduit à comprendre que les **acteurs** en charge de relayer et déployer une politique diversité étaient **confrontés** à un véritable **challenge**. **La gestion de la diversité deviendrait pour ses acteurs relais une véritable épreuve**. En effet, une épreuve est à la fois une **expérience**, un **test**, une **évaluation**, un **obstacle**. Une épreuve consiste à prouver d'après le terme latin de *probare*. La **gestion de la diversité** telle qu'elle est actuellement envisagée par les DRH et responsables diversité(s), sous forme de politique, tend à consister à **fournir des preuves de son efficacité économique et de son utilité**. Mais **l'évaluation** qu'en font les acteurs de l'organisation n'est peut-être pas toujours aussi positive qu'escompté. Ils peuvent douter du bienfondé de son existence.

Origine du sujet  
de thèse

Pour tout chercheur qui a le souhait de travailler sur un sujet à forte valeur humaine, la thématique de la diversité peut progressivement révéler des **intentions différentes** et en cours de chemin nous avons pu découvrir la **part d'ombre inhérente au concept diversité**. Par-delà la bonne intention de départ d'introduire plus d'humain, se dresse **des formes d'idéologie** qui peuvent ralentir la mise en place d'une politique diversité, voire freiner les individus dans leur volonté plus ou moins grande d'adhérer à cette politique.

L'intentionnalité

**Problématique, question de recherche, hypothèses de  
recherche et enjeux**

❖ **Problématique :**

Définir la diversité n'est pas tant le problème principal que de savoir pour quelles raisons les acteurs de la diversité s'intéressent ou non à ce concept et ainsi savoir comment déployer de façon efficiente une politique diversité. Que peut bien révéler ce concept sur les motivations profondes des individus à œuvrer ou non en sa faveur ? Et par conséquent qu'est-ce qui va les pousser à adhérer à une politique de gestion de la diversité ? De façon plus précise, l'attention de cette thèse porte sur ce qui ralentit ou freine une politique diversité, c'est-à-dire ce qui peut empêcher une politique diversité d'être potentiellement bénéfique au regard de ses acteurs et ainsi, de fait la rendre moins efficiente. Il s'agit donc de déterminer pour quelles raisons les individus ont des réticences à accepter une politique diversité ou vont ralentir inconsciemment le déploiement d'une politique diversité alors même qu'ils sont en charge de la promouvoir afin de **donner des solutions concrètes** aux acteurs relais pour **mieux déployer la diversité au sein de l'organisation et atténuer l'essoufflement du management de la diversité**. D'où le questionnement central suivant:

**Comment atténuer l'inévitable essoufflement du management de la  
diversité?**

**Répondre à ce questionnement implique d'analyser au préalable pourquoi les acteurs d'une organisation sont ralentis dans le déploiement d'une politique diversité.** Ainsi une grande partie de cette thèse s'attachera à analyser les raisons à l'origine de la motivation des acteurs à œuvrer ou non en faveur de la diversité.

La plupart des études portant sur la diversité s'intéressent aux facteurs de motivation et aux conditions de réussite d'une politique diversité, aux leviers de réussite. **L'intérêt de cette thèse** est, au travers d'une étude de cas, de **mettre au jour les freins à la mise en place d'une politique diversité au minimum efficace**, et plus précisément **les freins individuels** pouvant y faire **obstacle**. Du côté des entreprises, des freins internes et externes nombreux ont déjà pu être identifiés (Garner-Moyer, 2012) parmi lesquels figurent: la culture organisationnelle (Cornet, Warland, 2008) *versus* la culture individuelle, le manque d'intérêt de la part des opérationnels, le manque d'informations sur la politique diversité, l'écart entre le discours à un niveau siège *versus* la réalité de la diversité dans les filiales, la surcommunication, l'écart entre les normes internationales de la diversité et les normes françaises, ... La question centrale de cette recherche sur les raisons qui font que les acteurs d'une organisation comme le Groupe Crédit Agricole S.A. sont freinés dans leur propension à déployer ou adhérer à une politique diversité, entend pouvoir **enrichir la littérature académique** concernant les freins à la mise en place et au déploiement d'une politique diversité. Cet enjeu devrait permettre de trouver des solutions pour empêcher ou atténuer ces freins individuels pour le Groupe Crédit Agricole S.A., voire pour d'autres entreprises rencontrant ce même type d'obstacles individuels à la mise en place d'une politique diversité.

Idéalement, l'objectif de cette thèse est de produire une théorie concernant les obstacles individuels au déploiement d'une politique diversité, mais à défaut une théorisation apparaît comme raisonnablement atteignable. La « **théorisation** » au sens de Weick (Weick, 1995) est une **étape de la position épistémologique constructiviste**.

*« The process of theorizing consists of activities like abstracting, generalizing, relating, selecting, explaining, synthesizing, and idealizing. These ongoing activities intermittently pin out reference lists, data, lists of variables, diagrams, and lists of hypotheses » (Weick, 1995).*

Un objectif de  
théorisation

Pour Weick, la « théorisation » consiste à dégager des régularités à partir de concepts ayant émergé au moyen de données, de diagrammes, de listes d'hypothèses. C'est une étape dans l'élaboration d'un modèle théorique. Pour nous aider dans la théorisation, des sous-questions de recherches ou hypothèses ont été mobilisées avec une approche abductive (Peirce, 1965, 2002 ; Carontini, 1990).

❖ **Premiers questionnements / hypothèses**

Questions de recherche	Hypothèses / Supposition issue de l'observation du terrain	Cadres théoriques principaux mobilisés
1. Dans une optique de performance économique, est-ce que mesurer la diversité de façon essentiellement quantitative est nécessaire <sup>2</sup> ?	La diversité ne <b>doit</b> <sup>3</sup> pas se mesurer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestion(s) de la diversité (études critiques de la diversité comme source de performance)</li> <li>➤ Philosophie du management</li> </ul>
2. Qui sont les acteurs de la diversité ?	Tous les individus sont acteurs de la diversité, les structures sont également actrices de la diversité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stratégie des acteurs</li> <li>➤ Ethique des affaires et RSE (théorie des parties prenantes)</li> <li>➤ Théorie des motivations et des attentes</li> <li>➤ Identité sociale et émotionnelle</li> </ul>
3. Pourquoi une politique diversité est-elle mise en place ?	Avoir une politique diversité relève essentiellement de contraintes institutionnelles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Isomorphisme institutionnel</li> <li>➤ Théorie des motivations et des attentes</li> </ul>
4. Que révèle la diversité sur l'organisation et ses acteurs ?	La diversité et les questionnements qu'elle pose nous révèlent des problèmes plus profonds.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Qualité de vie au travail</li> </ul>
5. Peut-on appréhender et comprendre la diversité par une de ses parties ?	La réponse à cette question peut être utilisée dans les préconisations managériales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Approche systémique</li> </ul>

**Tableau 1. Tableau synthétique des questions de recherches principales, hypothèses induites par l'observation du terrain et cadres théoriques principaux mobilisés**

<sup>2</sup> Le Groupe Crédit Agricole S.A., tout comme les autres entreprises côtoyées durant la thèse CIFRE, ont pour souci de trouver des indicateurs et outils de mesure afin d'évaluer si leurs politiques diversité sont efficaces, mais aussi de rendre compte qu'elles respectent bien les demandes chiffrées des lois, notamment celles portant sur l'égalité femmes /hommes et le handicap.

<sup>3</sup> L'utilisation du verbe devoir peut apparaître comme péremptoire, mais son utilisation n'est pas voulue dans ce sens. Il fait appel à la distinction réalisée en allemand entre sollen (devoir, au sens moral) et müssen (devoir absolument). Si la diversité peut se mesurer, notamment pour tout ce qui est non-discrimination et aspects légaux du sujet, la diversité dans toute son extension n'est pas nécessairement à mesurer. Mesurer la diversité ne serait pas forcément utile.

1. Dans une optique de performance économique, est-ce que mesurer la diversité de façon essentiellement quantitative est nécessaire ? Un tel questionnement vient s'inscrire dans la lignée des **études critiques concernant la logique de performance de la diversité** et qui, pour certaines, pointent les « *coûts cachés de la diversité* » (Garner-Moyer, 2012). La réflexion autour de la réalité de la diversité amène donc à sortir des chemins habituels pour comprendre qu'il existe des **impacts négatifs aux politiques diversité(s)** (Subeliani, Tsogas, 2005 ; Barrington, Troske, 2001) ; impacts qui peuvent être négatifs selon la plus ou moins grande visibilité des différences (Milliken, Martins, 1996). La perception de ces impacts négatifs de la part des individus pourrait ainsi expliquer en quoi ils ne sont pas toujours favorables à la présence d'une politique diversité dans leur entreprise. Autrement dit, cette thèse s'inscrit largement dans le champ de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement dans le **champ du management de la diversité, voire la critique du management de la diversité comme source de performance**. Pour autant, d'autres champs d'exploration comme, par exemple, la philosophie (philosophie du management plus précisément), la psychosociologie sont ponctuellement mobilisés dans cette recherche, afin d'explorer la réalité de la diversité sous plusieurs angles. Car ce travail entend pouvoir faire saisir en quoi les visions actuelles qu'ont les entreprises du sujet se limiteraient à un seul angle et perdraient ainsi une certaine richesse à cet égard.
  
2. Qui sont les acteurs de la diversité ? Ce questionnement nous amène à étudier **qui** a un intérêt ou non à voir des politiques diversités se déployer en entreprise. D'après March et Weil (March, Weil, 2003) « *ceux qui en profitent ne sont pas en position de les mettre en œuvre et ceux qui doivent les mettre en œuvre ne sont pas en position d'en tirer des avantages* ». Mais est-ce toujours le cas ? La mobilisation de la **théorie des parties prenantes** est apparue utile pour répondre à ce questionnement. Savoir qui sont ces parties prenantes n'est pas suffisant, la compréhension de leurs interactions nécessite la mobilisation de **la stratégie des acteurs**. A ceci s'ajoute la mobilisation

de la théorie de l'identité sociale et émotionnelle qui, en fonction des circonstances, va placer un individu en position d'acceptation ou de rejet de la différence (Tajfel, Turner, 1986 ; Schneider et al., 2003,2011, 2012).

3. Pourquoi une politique diversité est-elle mise en place ? Si les contraintes institutionnelles et légales poussent les acteurs de la diversité à adopter des politiques diversité(s), les possibilités d'agir semblent restreintes. La mobilisation de **l'isomorphisme institutionnel** (Meyer, Rowan, 1977, 1978 ; Powell, Di Maggio, 1983) ainsi que la **théorie des attentes et des motivations** (Vroom, 1964) nous sont apparues comme des pistes intéressantes pour éclairer ce questionnement. Certaines raisons poussant les DRH et les dirigeants à mettre en place une politique diversité en entreprise pourraient expliquer la part de défiance de certains individus vis-à-vis de celle-ci.
4. Que révèle la diversité sur l'organisation et ses acteurs? La diversité n'est peut-être pas le levier de performance attendu par l'entreprise. Derrière cette aspiration se révèlent des dysfonctionnements qu'il est possible de chercher à évaluer. Et si la diversité n'était qu'en réalité une autre forme pour repenser le rapport des individus au travail, voire la qualité de vie au travail ?
5. Peut-on appréhender et comprendre la diversité par une de ses parties ? Face à l'insistance des acteurs de la diversité au sein du Groupe Crédit Agricole S.A. tirant partie de l'observation participante pour définir la diversité à partir de références au handicap, il est apparu comme intéressant de savoir si se concentrer uniquement sur la dimension handicap de la politique diversité du Groupe permettrait d'appréhender celle-ci dans toute son extension. A partir de la vision d'individus concernant une différence précise, est-il possible de comprendre ce qui peut les freiner et les empêcher d'accepter une politique diversité, mais aussi de comprendre comment ils refusent cette politique ?

## ❖ Enjeux/Intérêts

Chercher à déterminer pourquoi les acteurs de l'organisation peuvent être ralentis, voire ralentissent la mise en place d'une politique diversité, amène de nombreux enjeux.

### ➤ Enjeux théoriques :

- Cette recherche a pour intérêt de venir compléter la littérature critique de la diversité comme facteur de performance, mais aussi d'apporter un exemple concret à la littérature existante sur les motivations à faire de la diversité ? sachant que l'accent porte ici sur les éventuels facteurs de démotivation. Qui plus est ? la question de la motivation ou de la démotivation et de la diversité a été largement étudiée en psychologie sociale, mais beaucoup moins en sciences de gestion.

- Ce travail tend également à démontrer que la difficulté à définir le concept diversité n'est pas le problème fondamental, mais se trouve dans les raisons mêmes à s'intéresser à un tel concept.

- Cette thèse a pour enjeu de tenter d'apporter au minimum une théorisation utile au champ du management de la diversité au sujet des facteurs de démotivation des acteurs d'une organisation financière.

### ➤ Enjeux empiriques:

- L'approche qualitative de la diversité n'est pas en soi un apport majeur dans la mesure où il s'agit d'une étude de cas principal. Néanmoins, elle présente l'intérêt d'étudier au plus près du terrain le phénomène d'intentionnalité lié à la diversité, **de traduire les effets de la temporalité sur ce concept** et plus exactement sur la façon dont les acteurs organisationnels vont agir et réagir face à une politique diversité sur une longue durée.

- Si le chercheur en terrain CIFRE ne peut être totalement exempté d'*a priori* et a recours à des théories déjà existantes pour interpréter ce qu'il observe sur le terrain de façon abductive, cette thèse entend bien construire un modèle théorique. **Le positionnement épistémologique constructiviste** a pour objectif de produire une théorie et dépasser le stade interprétatif (étape pour y parvenir).

➤ Enjeux managériaux et personnels :

Cette recherche ne saurait oublier d'apporter des tentatives de préconisations au minimum à l'entreprise qui a su s'ouvrir à une personne au profil atypique et différent. En dépit des freins rencontrés, des obstacles qui ont pu ralentir cette recherche, pouvoir créer un lien qui perdure entre monde universitaire et organisationnel au travers de préconisations qui pourront être appliquées par le groupe Crédit Agricole S.A. représente l'enjeu le plus personnel et l'aboutissement d'un long cheminement intellectuel et humain. Permettre à l'entreprise de prendre du recul par rapport à ses pratiques en matière de diversité, **permettre aux acteurs de la diversité en entreprise d'amorcer un travail de réflexivité**, telle est l'ambition de cette thèse. Pour ce faire, une méthodologie solide a été pensée, construite et réadaptée parfois afin de mieux répondre à certains impondérables

**Epistémologie / Méthodologie**

La méthodologie adoptée pour trouver comment atténuer l'essoufflement du management de la diversité repose sur des principes fortement qualitatifs. En effet, le mot d'ordre étant de **donner du sens** à la politique diversité du groupe Crédit Agricole S.A., il a semblé plus opportun de se diriger vers une **méthodologie qualitative** réputée donner du sens à la mesure, mais aussi parce qu'il s'agissait essentiellement de procéder à **une étude de cas principal**. Cette méthodologie s'inscrit dans une **position épistémologique constructiviste** exposée en détail dans le chapitre 7 de cette thèse. Le fait que

Méthodologie  
qualitative



cette thèse soit une thèse CIFRE et fortement ancrée sur le terrain a guidé en partie le choix du paradigme constructiviste. Mais c'est surtout la possibilité d'apporter une connaissance enseignable qui a surtout motivé ce choix. Pour autant, le positionnement épistémologique constructiviste n'est pas radical, par souci de circularité de la pensée, et fait appel à une étape interprétativiste certaine, notamment avec l'analyse d'entretiens qualitatifs semi-directifs et libres à l'aide du logiciel d'aide à l'analyse qualitative assistée par ordinateur, QDA Miner. Les principaux outils qualitatifs déployés (cf. chapitre 8), outre une étude de cas principal, sont : (1) l'observation participante, (2) la mobilisation de cas dits extrêmes venant éclairer le cas principal, (3) 55 entretiens qualitatifs (semi-directifs exploratoires et libres).

### Plan général de la thèse

La démarche qualitative a conduit à la structuration de ce travail de recherche en deux grandes parties.

- **La première partie** ausculte la diversité afin de trouver quel lien il peut exister entre le cadre théorique académique et le cadre dit « théorique » utilisé par les entreprises en matière de diversité. L'objectif est de pouvoir, à la croisée de ces deux mondes, comprendre ce « *phénomène de mode* » (Thévenet, 2006 ; Barth, 2007) organisationnel et académique. Cette première partie a donc pour vocation d'étudier le double paradoxe de s'intéresser à la diversité qui reflète l'antagonisme suivant :
  
- Derrière la bonne intention de départ avec le souhait d'introduire de l'humain dans l'entreprise (avec la notion de diversité), dans les rapports entre les personnes, se profile une idéologie, les limites de ce concept (Barth, Falcoz, 2007 ; Cornet, Warland, 2008 ; Bender, Pigeyre, 2009), quelque chose de très normatif qui ferait perdre une forme de liberté et qui scléroserait l'entreprise. En somme, se pose ici le paradoxe d'une délicate conciliation entre « *logiques économiques et logiques sociales* » de la diversité (Cornet, Delhaye, Crunenbergh, 2005).

- En s'intéressant à la diversité, les entreprises s'engouffrent dans un « *phénomène de mode* » opportuniste. Or cela est quelque peu contradictoire, car en agissant comme toutes les autres entreprises, il est bien plus difficile de faire des profits, tout le monde étant au même niveau. Et pourtant DRH et dirigeants continuent à poursuivre dans cette voie car ils n'ont apparemment pas pris conscience de ce paradoxe ou alors sont intimement convaincus du bien-fondé de la démarche et préfèrent privilégier l'humain à l'économique. Si tel est le cas, il s'agit alors d'un troisième paradoxe, puisque les entreprises ont surtout pour vocation d'avoir des objectifs économiques de rentabilité.

Cette première partie ausculte donc le jeu de la diversité auquel se prêtent les divers acteurs d'une politique diversité. Cela passe par la prise en compte des jeux de ses acteurs, mais aussi par l'étude des coûts induits et éventuellement cachés qu'un tel concept peut amener. Cette première partie permet de comprendre ce qui, dans le concept de diversité et la façon dont elle est gérée actuellement, peut gêner certains acteurs d'une organisation et les pousser à rejeter ou ralentir le déploiement d'une politique diversité.

- ❖ **La deuxième partie** de cette recherche est structurée autour de l'étude de cas principal qu'est le cas du groupe Crédit Agricole S.A. Après la justification d'un choix épistémologique constructiviste et d'une méthodologie qualitative, l'enquête terrain révèle une réalité insoupçonnée : la diversité n'est pas un problème fondamental pour l'entreprise, mais bien ce qu'elle masque ou permet de faire découvrir concernant les motivations ou objets de démotivations des acteurs organisationnels. La démarche qualitative repose essentiellement sur une étude de cas principal intégrant les cas identifiés comme extrêmes. Cette étude de cas principal se poursuit au travers d'entretiens qualitatifs semi-directifs exploratoires auprès de 15 personnes et d'entretiens libres auprès des principales parties prenantes d'une des dimensions de la diversité qu'est le handicap avec 40 personnes. L'analyse des données obtenues lors des entretiens au moyen du logiciel d'aide à l'analyse qualitative assistée par ordinateur, **QDA Miner V.4.1.**, permet alors de faire **émerger une théorie** gravitant autour de la **la démotivation**. Cette analyse permet de découvrir en quoi il est

possible de **concilier visions économiques et sociales** de la diversité, mais **sous certaines conditions** et en fonction de **deux facteurs clés** que sont la prise en compte de la **culture organisationnelle et individuelle** ainsi que la **temporalité**. D'une certaine façon, ce travail répond ainsi au premier paradoxe soulevé lors de la première partie. Concernant le second paradoxe mis au jour, le modèle issu de la triangulation des données obtenues sur le terrain, aboutit à la mise au jour (1) du mécanisme des états d'esprit dont peuvent faire preuve les acteurs d'une organisation face à une politique diversité donnée et (2) une typologie des acteurs faisant preuve d'états d'esprits négatifs. Après l'auscultation du concept de diversité, **il s'agit de déterminer pourquoi les acteurs de l'organisation peuvent refuser ou finir par refuser et rejeter une politique diversité et ainsi trouver des solutions pour mieux déployer cette politique.**

Ces deux parties conduisent ainsi à répondre en chapitre 15 au questionnement principal de cette thèse et à la sous-question de recherche:

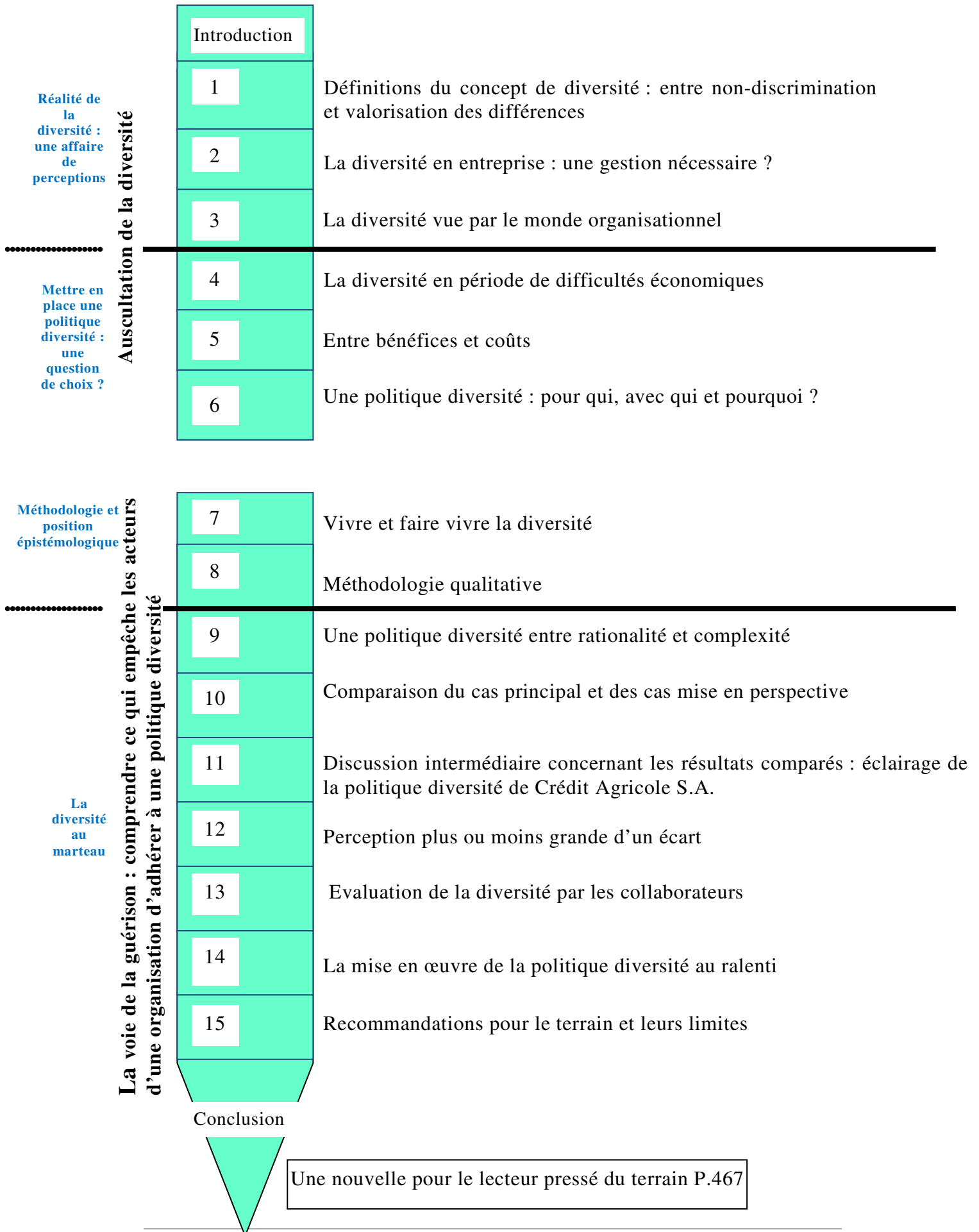
**Comment atténuer l'inévitable essoufflement du management de la diversité?**

Question de  
recherche  
principale

**Pourquoi les acteurs d'une organisation sont ralentis dans le déploiement d'une politique diversité ?**

Sous-question de  
recherche  
principale



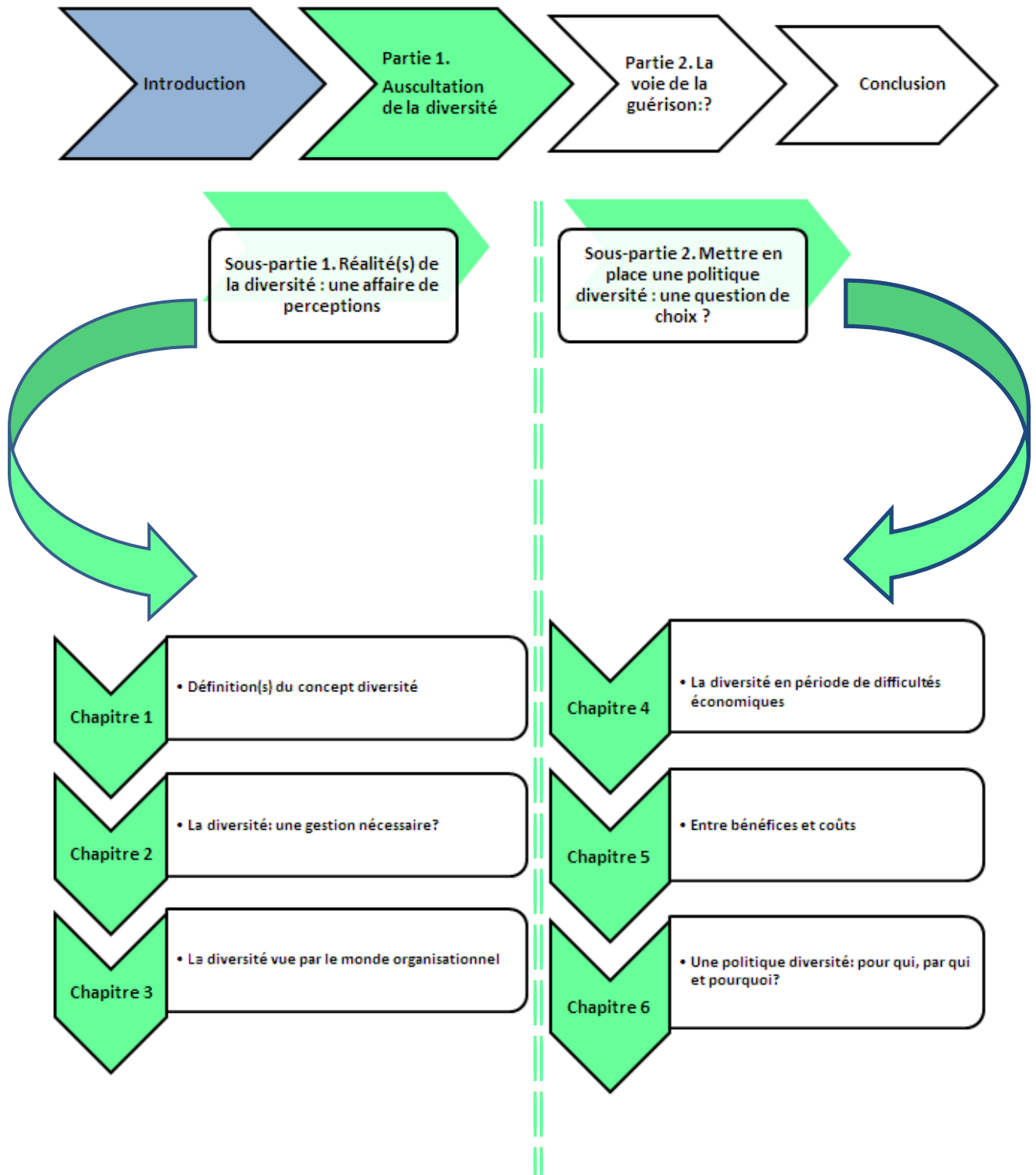


## **PARTIE 1. Auscultation de la diversité**

---

*« L'ensemble des causes d'un phénomène est inaccessible à l'esprit humain. Mais le besoin de rechercher ces causes est le propre de l'âme humaine » (Tolstoï, Guerre et paix, Tome 2, p.480)*

## Synthèse du déroulé de la partie 1



## SOUS-PARTIE 1. REALITE(S) DE LA DIVERSITE : UNE AFFAIRE DE PERCEPTIONS

« *Ce n'est pas sur l'habit Que la diversité me plaît ; c'est dans l'esprit : L'une fournit toujours des choses agréables ; L'autre, en moins d'un moment lasse les regardants* » (Jean De La Fontaine, *Le Singe et le Léopard*).

Cette première sous-partie permet de déterminer ce qu'est la diversité. Elle a pour objectif de faire comprendre en quoi la diversité revêt de nombreuses réalités et est soumise à perception. Par-delà les définitions possibles de la diversité, cette sous-partie entend pouvoir interroger l'idée d'une nécessité de gérer la diversité au moyen de politiques diversités et de comprendre pour quelles raisons cette gestion passe le plus souvent par un traitement quantitatif qui peut faire perdre de vue la notion d'individu inhérente au concept de diversité et éventuellement déplaire à certains acteurs de l'organisation.

La diversité est une notion complexe et peut avoir de très nombreuses dénnotations, qui pour autant ne la reflètent pas entièrement. D'ailleurs, l'étude réalisée par Sébastien Point concernant les 291 communications ayant eu lieu sur la diversité lors des Rencontres Internationales de la Diversité depuis 2005 jusqu'à 2010 (Point, 2012) explique bien qu'elle a de nombreuses significations, qu'elle renvoie à de multiples notions, mais que la littérature comme le monde managérial l'aborderont sous « *un angle bien étroit d'analyse* ». Il précise que le réflexe premier consiste à se « *référer implicitement à la notion de discrimination* », d'un point de vue français, européen ou anglo-saxon. Généralement, en sciences de gestion, c'est vers une approche juridique de la diversité que se tournent les chercheurs, bien qu'il n'existe pas de définition légale assurée de cette-dernière (Peretti, 2012). L'aspect légal de la diversité, sous son approche discrimination, est donc le moyen le plus couramment choisi pour l'aborder et pour entrer dans le paysage ardu qu'elle présente tant il s'agit d'un concept laborieux à rationaliser. D'ailleurs, les deux responsables diversité qui se sont succédées pour déployer la politique diversité du Groupe Crédit Agricole S.A., ont pris appui sur les

La diversité a de multiples significations

Une approche souvent légale du sujet



fondements juridiques du sujet, partant du principe qu'il fallait bien commencer par l'aspect légal, puis le dépasser et aller vers une politique d'inclusion des différences et d'égalité ( Bender, Pigeyre, 2009).

## Chapitre 1. Définitions du concept de diversité: entre non-discrimination et valorisation des différences

Qu'il s'agisse d'aborder la diversité à un niveau international, à un niveau européen, à un niveau anglo-saxon ou à un niveau français, les articles et communications s'accordent à voir dans **la diversité le contrepois positif à une forme de lutte contre les discriminations**. Si le terme discrimination signifie, tout d'abord, « *distinction* » de façon neutre, il a pris au cours du XX<sup>ème</sup> siècle une connotation morale particulière. C'est devenu une « *distinction négative* », où est mise de côté une différence, en la traitant inégalement par rapport à une norme établie. La discrimination est une **manière de traiter inégalement la différence. Quel que soit le pays**, en France comme dans le monde anglo-saxon, **la diversité est comprise comme « toute différence » bien ou traitée négativement**. Et selon la plus ou moins grande visibilité de la différence, qui sera alors discriminée ouvertement ou non, se dessine une diversité à l'apparence d'un iceberg dont seule la pointe ne laisse entrevoir qu'une infime partie de ses abysses.

Diversité comme contrepois positif à la lutte contre les discriminations

### 1.1. De la diversité légale à la diversité iceberg

La notion de discrimination associée à la diversité comme façon de traiter les différences tire son origine de cadres normatifs et historiques bien spécifiques.

#### 1.1.1. Le contexte international et européen de la diversité

Au niveau international et européen (*guide ORSE*, 2011), la notion de discrimination ou plutôt de non-discrimination a fait son apparition au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale au travers du texte réglementaire de l'ONU qu'est la *Déclaration universelle des droits de l'homme* en 1948. Ainsi, l'article 7 de cette Déclaration de dire : « *Tous sont égaux devant la loi en droit sans distinction à une égale protection de la loi. Tous ont droit à une protection égale contre toute discrimination qui violerait la présente*

La discrimination est une notion qui dépasse le cadre du travail

*Déclaration et contre toute provocation à une telle discrimination* ». Cette réglementation dépasse donc le simple cadre du monde du travail. Ce principe de non-discrimination a alors été relayé par de nombreux autres textes réglementaires, tant à un niveau international qu'à un niveau plus européen (Van de Walle, Mordret, 2008 ; Garner-Moyer, 2012). Parmi ces textes peuvent être citées *la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination* (1965) engagée par l'ONU ainsi que *la Convention relative aux droits des personnes handicapées* (2006). Au niveau européen, le souhait de non-discrimination se retrouve à partir du moment où le *Traité de Rome* a été signé (1957) et plus récemment au travers du *Traité d'Amsterdam* (1999). Ceci a permis de donner naissance à 3 directives impactant directement le monde du travail quant à la question de l'égalité de traitement dans le but de combattre les discriminations.

- La *Directive 76/207/ CEE du 9 février 1976* qui concerne l'égalité de traitement hommes/ femmes quant à l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle.
- La *Directive 2000/43/ CE du 29 juin 2000* qui concerne l'égalité de traitement relative aux personnes quelle que soit la race ou l'origine ethnique d'appartenance avérée ou supposée.
- La *Directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000* qui concerne une égalité de traitement en matière de travail et d'emploi de façon générale.

Si ces directives ont permis de donner un cadre, de poser la distinction entre discrimination directe et indirecte, il demeure une marge d'interprétation trop juste concernant ces dernières. La charge de la preuve et la notion d'exigence professionnelle concernant la *Directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000* montre que tout cela n'est pas aussi solide. A ceci s'ajoute le fait que la diversité abordée sous sa face de non-discrimination, est abordée essentiellement relativement au processus de recrutement (Janand, Maizeray, Voynnet-Fourboul, 2013). Ceci se retrouve d'autant plus dans l'approche juridique anglo-saxonne du sujet.

La non-  
discrimination  
surtout  
abordée au  
moment du  
recrutement

### 1.1.2. L'Equal Opportunity anglo-saxonne

La *Civil Rights Act (Title VII)* de 1964 est la première loi destinée à protéger les employés américains de la discrimination en matière d'emploi. Cette loi a également institué l'*Equal Employment Opportunity Commission* visant à faire respecter entre autre cette dernière.

Il est à noter que les lois anglo-saxonnes ont donné lieu à **de nombreuses politiques d'actions positives (*affirmatives actions*)** censées rétablir un certain équilibre en imposant des quotas afin d'éliminer les discriminations selon l'origine ethnique, la religion, le handicap, ... Or ces politiques d'actions positives, synonymes de diversité dans les esprits, vont à l'encontre même de ce qu'elles sont censées éviter. Ces actions positives se traduisent par des quotas de minorités qui renforcent le sentiment de stéréotypes<sup>4</sup> et d'être discriminé au sens d'être distingué par sa différence et ce, de façon plutôt négative. D'ailleurs, les travaux de Franck Dobbin (Dobbin, 1998) permettent de comprendre en quoi l'angle d'approche anglo-saxon fondé sur des politiques « d'*affirmatives actions* », beaucoup trop négatives, ont peu à peu laissé place à un « *diversity management* » (Dobbin, 1998). En effet, l'affirmative action discrédite les bénéficiaires (Garner-Moyer, 2012). Le *diversity management* « vise lui à valoriser les ' potentialités ' associées à ces différences, aux origines par exemple » (Garner-Moyer, 2012). Ceci participe largement à la théorie de la performance associée à la présence de la diversité appelée aussi *business case diversity*.

Ces considérations sont valables en contexte Nord-Américain. La question de savoir ce qu'il en est en contexte français se pose. En effet, cette thèse s'intéresse au cas particulier du groupe français Crédit Agricole S.A.. Même si ce groupe a une présence internationale, ses filiales les plus importantes sont implantées sur le territoire français. Comprendre en quoi consiste l'aspect légal de la diversité en contexte français s'impose donc. En est-il de même en contexte français qu'en contexte Nord- Américain ?

Affirmatives  
actions = quotas

Affirmatives  
actions =  
discréditation des  
compétences

Importance de  
comprendre le  
contexte légal  
français pour  
éclairer l'étude de  
cas principal

<sup>4</sup> Un stéréotype est « par essence, une croyance négative car il permet de se sentir supérieur, de justifier un rapport de force existant dans la société, et d'extérioriser une frustration transformée en agression. D'autre part, le stéréotype ne peut être que faux puisqu'il est une exagération simplificatrice de la réalité » (Scharnitzky, 2006)

### 1.1.3. La loi L.1132-1 du Code du travail

Du côté français, la diversité en contexte de travail est également assimilée à son aspect légal relativement à la loi *L.1132-1 du Code du travail*. D'ailleurs, cette lutte contre les discriminations instaurée au travers de cette loi participe largement au principe de non-discrimination européen et ne concerne pas que le monde du travail. Ainsi, suite à réforme, Le Défenseur des Droits, qui a repris le relais de la Halde en 2011, veille à combattre les inégalités en fonction des 20 critères prohibés par la loi.

Loi L.1132-1 du Code du travail : 20 critères de non-discrimination



Figure 1. Les 18 critères de discrimination (extrait de *La diversité un atout pour votre entreprise, publication de la Charte de la Diversité en entreprise*)



Figure 2. Les deux derniers critères en image

Le Défenseur des Droits travaille en étroite collaboration avec les entreprises afin de les sensibiliser au maximum et de répondre à leurs interrogations. Le dernier *baromètre* du Défenseur des Droits sur la perception des discriminations au travail du 13 janvier 2013 auprès de 500 salariés du public et de 500 salariés du privé montre que pour 98, 5 % des personnes interrogées, les deux critères essentiels sont l'âge et le genre.

Age et genre =  
les 2 critères  
essentiels

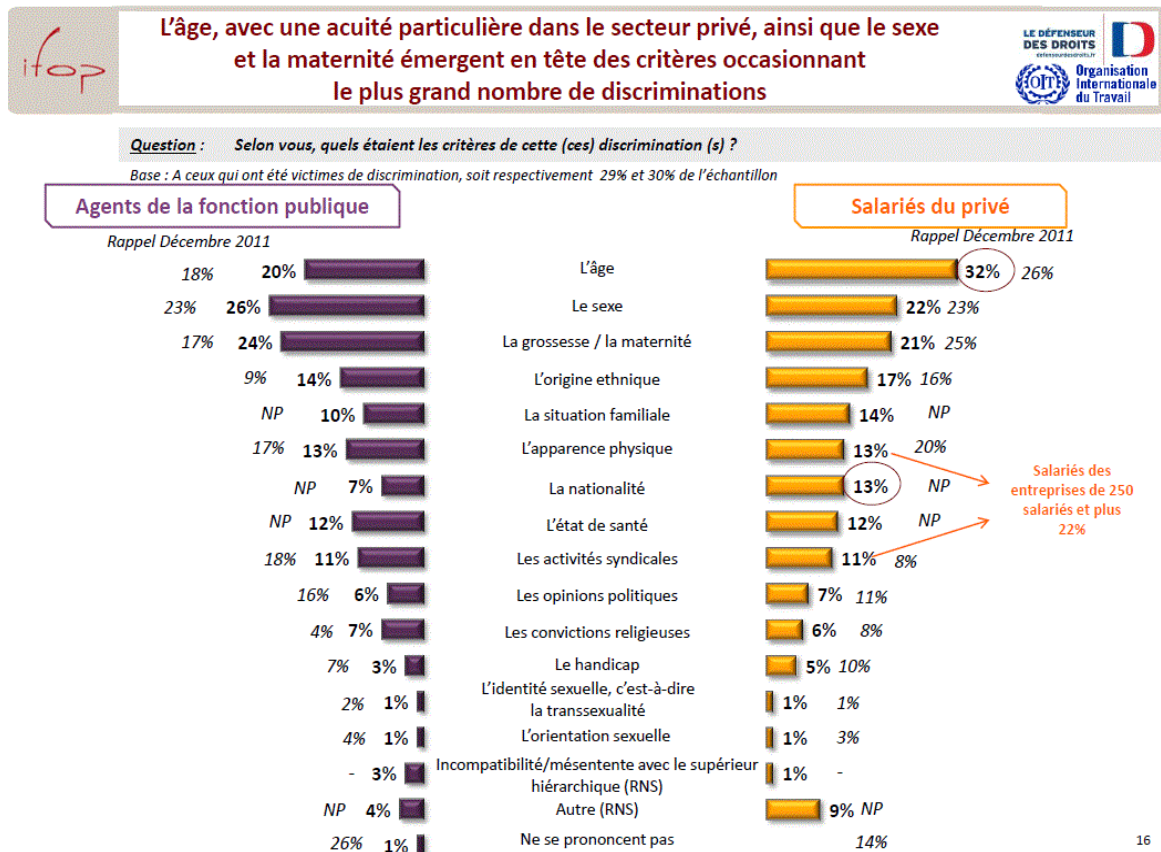


Figure 3. Extrait du Baromètre sur la perception des discriminations dans le travail (13/01/13)

L'aspect légal de la diversité à un niveau français rejoint les aspects légaux européens, et sont largement repris dans la littérature. Qu'il s'agisse des classifications les plus anciennes, à savoir la classification de Loden et Rosener (1991) où sont distinguées des dimensions « *primaires* » de la diversité, (âge, race, origine ethnique, genre, qualité et aptitude physique) invariables et des dimensions « *secondaires* » variables (croyances religieuses, situation de famille, ..) ou de classifications plus récentes comme celle de

Point (Point, 2007) où les dimensions de la diversité sont représentées comme visibles ( race, genre, âge, handicap, ...) et moins visibles ( mœurs, religion, ..), elles font toutes appel à un moment donné ou un autre aux critères de non-discrimination français, européen ou anglo-saxon. La dernière classification, à savoir celle de Point (Point, 2007) repose sur la métaphore de l'iceberg dont une partie immergée laisse comprendre que la diversité a des faces invisibles, mais aussi des dimensions facilement omises et qui ne doivent pour autant ne pas être oubliées.

Plusieurs classifications : iceberg (Point, 2007)

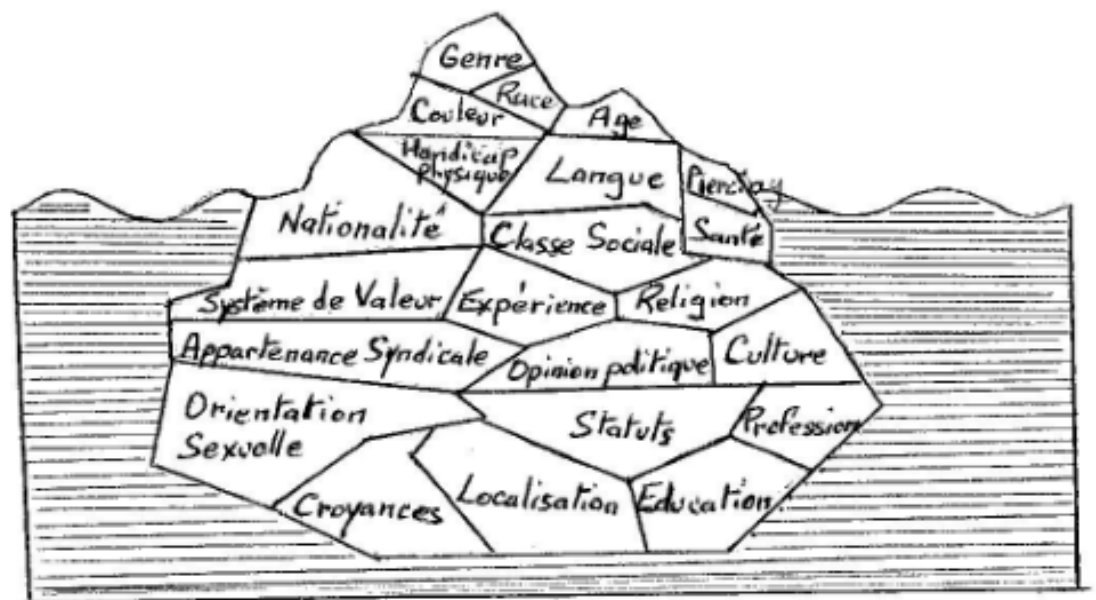


Figure 4. L'iceberg des différences (extrait de Barth, Falcoz, 2009, page 236)

Ces parties visibles et invisibles varient selon les pays (Barth, Falcoz, 2007, p.246). Il n'y a pas qu'en fonction des pays que certaines différences vont être plus ou moins perceptibles. Selon les personnes, le critère de visibilité va aussi varier.

Sachant que certains critères vont apparaître comme plus ou moins importants selon les individus, est-ce que prendre appui sur la dimension légale de la diversité pour construire une politique diversité comme l'a choisi le DRH du Groupe Crédit Agricole S.A., est pertinent ? N'y-a-t-il pas un risque que les collaborateurs ne soient pas réceptifs à la politique parce qu'elle mettrait

L'accent sur des différences qui ne sembleraient pas prioritaires aux yeux de ces collaborateurs ?

## 1.2. De la diversité iceberg à la valorisation des différences

### 1.2.1. Les catégories de la loi visibles ou invisibles

Si le baromètre du Défenseur des droits laisse apparaître des caractéristiques visibles de la diversité comme source de discrimination en tête des réponses, des critères potentiellement visibles comme le handicap (même si 85 % des handicaps sont invisibles) n'arrivent pas en tête de liste. Le fait qu'un critère de la loi soit plus ou moins visible ne signifie pas qu'il sera forcément source de discrimination. La métaphore de l'iceberg permet donc essentiellement de comprendre et de visualiser la diversité comme un phénomène soumis à la **variabilité des perceptions** (Er-rafiy, et al. 2010 ; Brauer & Er-rafiy, 2011), qui provient et suscite à la fois des **comportements plus ou moins irrationnels et inconscients** en matière de réaction face à cette dernière. En effet, la diversité apparaît comme **un phénomène de perception et est soumise à la subjectivité** (Lau, Murningham, 1998 ; Randel, 2002 ; Thatcher, 2000). Elle n'existe qu'à partir du moment où une différence, un des critères est perçu comme n'étant pas comme la norme (Williams, O'Reilly, 1998). Or une norme « *est une règle investie d'une force prescriptive supérieure (pour des raisons morales ou culturelles ou psychologiques)* » (Favereau, Le Gall, 2006). Une règle indique quant à elle ce qui est permis et ce qui est interdit (Shimanoff, 1980). Ainsi, selon les personnes, cette norme va varier et la perception de la différence également, dans la mesure où les forces prescriptives sont soumises aussi à variations. A ceci s'ajoute le fait que si la norme n'est qu'une moyenne statistique, rien ne prouve qu'il s'agisse de la vérité. Il s'agit seulement d'un **jugement de valeur** auquel un individu adhère et le pousse ainsi à avoir un comportement plus ou moins rationnel face à la différence constatée relativement à la dite norme. Il est donc envisageable qu'un critère moins visible le soit plus en fonction de la perception qu'en a l'individu qui le remarque volontairement ou par hasard. C'est ce que de nombreux auteurs ont mis en évidence (Jackson et al. 1995 ; Milliken, Matins,

La visibilité d'un critère n'induit pas forcément discrimination

La diversité est soumise à relativité : un phénomène de perception et de sentiment d'appartenance

1996 ; Pelled et al., 1999 ; Lau, Murningham, 1998 ; Thatcher, 2000 ; Randel, 2000, 2002) en parlant de diversité comme assignement de la diversité à une catégorie en fonction de sa visibilité et de sentiment d'appartenance à une catégorie de la diversité. Cette distinction est résumée au travers de l'expression suivante « *falling into a category versus feeling to belong a category* » (Schneider et al., 2003).

La diversité est soumise à relativité : un phénomène de perception

Comment les acteurs de l'organisation font-ils pour adhérer à une politique diversité ? Qu'est-ce qui va les motiver à accepter la politique diversité de leur entreprise ? Est-ce que leur sentiment d'appartenance à une catégorie de la diversité les influence dans leurs choix ? Appréhendent-ils nécessairement la politique diversité de leur entreprise en fonction d'une catégorisation des différences ?

Si les définitions de la diversité sont variées et si la plupart font appel aux critères de non-discrimination, l'approche d'Harrison et Klein (Harrison, Klein, 2007) est peut-être celle qui les synthétisent le mieux (Bender, Pigeyre, 2009).

Plusieurs classifications : les 3 dimensions (Harrison, Klein, 2007)

L'image de l'iceberg est l'approche de la diversité la plus retenue, mais comme cela a été évoqué, la diversité renvoie à de multiples dimensions. Parmi les approches les plus pertinemment évocatrices de la diversité, celle d'Harrison et Klein est de loin la plus complète par rapport à la vision que le Groupe Crédit Agricole S.A. semble avoir de la diversité. En effet, l'une des dimensions qu'ils mettent en évidence prend en compte le fait qu'il soit attribué des bénéfices potentiels à la différence.

### 1.2.2. Les 3 dimensions de la diversité

Harrison et Klein (2007) proposent **trois dimensions** de la diversité :

- *La séparation* : des différences sont mises en avant et permettent ainsi de classer les individus en fonction de critères (la plupart du temps eu égard aux critères de non-discrimination).
- *La variété* : cette dimension permet d'apporter une connotation positive ou négative à la différence.

Les 3 dimensions : Séparation Disparité Variété



- *La disparité* : chaque différence va s'entendre en termes de récompenses potentielles.

Si Harrison et Klein voient dans la disparité une source de bénéfices au niveau individuel, rien n'empêche de penser que cette dimension de la diversité n'est pas incompatible avec l'idée de bénéfices pour l'organisation au travers de ces différences comprises comme synonymes de récompenses. Autrement dit, la notion de bénéfice se retrouve une fois de plus associée à la diversité sous sa dimension de disparité. Cela implique donc que des différences permettent d'obtenir quelque chose de plus que ce que la norme apporte. Ceci s'inscrit donc dans une logique *business case* de la diversité.

La disparité correspond à une logique *business case*

Quelque part, se dessine également sous la notion de diversité, une forte corrélation avec la notion de pouvoir (Semache, 2009). En effet, la perspective d'obtenir quelque chose en plus peut laisser à penser que les individus porteurs de différences peuvent être tentés d'assoier une forme de domination afin de s'assurer de garder les récompenses obtenues du fait de leurs différences. **La diversité devient donc une réalité politique au sens premier du terme de *politeia* (fonctionnement d'un groupe social composé d'individus), mais aussi en son sens de *politike* (pratique du pouvoir au sein d'un groupe).**

Dans l'optique *business case*, la diversité est parfois synonyme à pouvoir

Qui est alors en droit de pratiquer le pouvoir en matière de diversité au sein d'une entreprise ?

March et Weil (March, Weil, 2003) permettent de commencer à entrevoir un élément de réponse à cette question : les bénéficiaires d'une politique diversité ne sont pas en position de les mettre en œuvre et ceux qui doivent les mettre en œuvre ne sont pas en position d'en tirer avantage. Il est alors possible d'interroger la théorie avancée par March et Weil :

Les acteurs qui sont censés mettre en œuvre les politiques diversités ne sont-ils pour autant pas tentés de mettre en avant une différence dont ils se sentiraient eux-mêmes porteurs ? A l'inverse n'existe-t-il pas un certain bénéfice à laisser les personnes, pour qui les politiques diversités sont mises en place, participer à cette mise en place ?

La différence permet parfois un positionnement hiérarchique donné au sein de l'organisation, ou tout du moins, d'obtenir des avantages faisant autorité. Or, comme le soulignent March et Weil (March, Weil, 2003) : « *à une position hiérarchique donnée, chacun tend à revendiquer plus d'autonomie (donc à réclamer une plus grande tolérance de l'organisation à laquelle il appartient pour la diversité et la décentralisation) et à souhaiter contrôler ce qui dépend de lui, donc à promouvoir une certaine unité dans son domaine* » (March, Weil, 2003). Et souvent, pour ce faire, les individus porteurs de différences ont la possibilité de se rassembler, formant des groupes de lobbying ou des réseaux à l'instar des réseaux de femmes qui se sont développés, y compris au sein du Groupe Crédit Agricole S.A..

Ainsi, que peuvent faire les promoteurs de la diversité du Groupe Crédit Agricole S.A. pour obtenir et favoriser un engagement dans l'optique de tenir des objectifs communs tout en stimulant et acceptant les différences dans une perspective d'innovation organisationnelle et de dynamique sociale ?

Les membres des réseaux de femmes ont beaucoup plus de facilité à faire reconnaître leur(s) différence(s), mais le danger est tel « *[qu'ils pourront changer d'attitude] dès qu'ils seront en situation de pouvoir* » (March, Weil, 2003) car le pouvoir pourrait les rendre égocentriques. Ce risque associé à la diversité / disparité se retrouve très souvent abordé par la littérature en matière d'égalité femmes / hommes (Laufer, 2007 ; Cornet, 2007 ; Point, 2007). D'ailleurs, avec la loi du 27/01/11 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, le DRH du Groupe Crédit Agricole S.A. ayant souhaité que la politique diversité mette l'accent sur la mixité sous l'angle égalité femmes / hommes, se pose la question de savoir si les risques associés au traitement de cette dimension de la diversité ont bien été tous envisagés. Ce souci de renforcer l'égalité femmes/ hommes de sa part tient du fait de la loi, mais s'inscrit également dans l'optique d'une performance économique qui existerait du fait de la présence des femmes et leurs valorisations au sein du Groupe.

Le pouvoir peut rendre insensible aux différences

L'idée d'une performance associée à la présence des femmes (Grant, 1988 ; Eisler, 1991 ; Fondas, 1997 ; Billing et Alvesson, 2000), notamment à des hauts niveaux hiérarchiques de l'entreprise, est à la fois relayée par des réseaux de femmes et par la *loi du 27/01/11*. Cette loi vise à instaurer des quotas de femmes au niveau des instances dirigeantes des entreprises (cf. Annexe 1). Un mécanisme de sanctions financières prévoit des suspensions de rémunérations pour participation aux conseils d'administration si le quota n'est pas atteint au bout de 3 ans. Or, si cette approche de la différence occasionne des avancées pour une plus juste égalité de traitement quant au genre, cela n'est pas sans poser de problèmes.

La disparité pour l'égalité de traitement femmes/ hommes peut poser problèmes

- En premier lieu, le risque est grand de voir des réseaux de femmes chercher à revendiquer leurs droits au nom de leur différence, laissant de côté l'aspect des compétences requises pour tenir de tels postes et ne s'occupant dès lors plus que de leurs petites personnes une fois leur position hiérarchique et les avantages qui en découlent obtenus.
- Le second risque d'une telle diversité / disparité est de voir se renforcer les stéréotypes à l'égard des femmes de façon paradoxale. (Laufer, 2009 ; Laufer, Paoletti, 2010) et de penser qu'elles n'ont obtenu leurs statuts au sein de l'organisation que du fait de leur différence et non pas pour leurs compétences effectives. Ceci engendre par la suite des mécanismes de discrimination, y compris de la part des personnes qui sont aussi des femmes. Les rancœurs et jalousies ainsi potentiellement créées deviennent une menace pour le collectif.

Risque 1 : faire primer la différence en lieu et place des compétences réelles

Risque 2 : renforcement des stéréotypes

Au final, **de l'inégalité serait produite pour conduire à plus d'égalité** à termes. Ce qui est ici présenté pour la différence « femmes » pourrait être valable pour n'importe quelle différence. Pour le cas principal de cette thèse, les notions de mixité, genre, parité, égalité femmes / hommes sont associées à la question du sexe plaçant ce critère de non-discrimination dans le champ de la diversité. Il existe cependant tout un courant qui souhaite que l'égalité femmes / hommes ou le genre soit traitée à part de la diversité ; car en traitant cette dimension de la diversité comme n'importe quel critère de non-

Risques valables pour toutes les différences

discrimination, son caractère transversal pourrait, entre autre, disparaître (Laufer, 2007 ; Sinclair, 2010).

En choisissant d'inclure l'égalité femmes / hommes dans le déploiement de sa politique diversité, le DRH du Groupe Crédit Agricole S.A. prend-t-il un risque ?

### Synthèse du Chapitre 1

Au terme de ce premier chapitre, la diversité est apparue comme un **phénomène complexe**, dont les **définitions** sont **très variées**. Elle renvoie essentiellement à sa **dimension légale**, mais aussi laisse entendre qu'il existe des **bénéfices potentiels associés à ces différences**. Si par diversité, il est possible de comprendre la variété, « *toute différence* » (Williams, O'Reilly, 1998 ; Cornet, Warland, 2007), elle est difficile à cerner et peut être représentée comme un « *iceberg* » (Point, 2007). La plupart du temps, elle est alors désignée par les éléments qui la constituent y compris à un niveau anglo-saxon. Parmi les éléments constitutifs, nous retrouvons le handicap, « *l'âge, la couleur de peau, la langue, le sexe, [...], la situation familiale, les méthodes de travail, les orientations sexuelles, l'héritage culturel, ...* » (Sabeg, Charlottin, 2006). Ces éléments constitutifs de la diversité renvoient dès lors essentiellement aux 20 critères de non-discrimination de la loi L.1132- 1 du *Code du travail* Français. Un tel traitement de la diversité peut parfois renforcer les différences et les stéréotypes qui y sont associés et n'est donc pas sans certains risques associés.

## Chapitre 2. La diversité en entreprise : une gestion nécessaire ?

Parce que les différences sont nombreuses, qu'elles peuvent être même antagonistes et coexister les unes avec les autres, un courant de pensée a fait son apparition : la gestion de la diversité, voire gestion(s) des diversité(s)<sup>5</sup> ou encore management de la diversité. Des efforts sont consentis pour trouver des solutions à la gestion des différences, notamment la **mise en place de politiques** et la mobilisation **d'outils de gestion** qui sont repensés afin de respecter au minimum le principe de non-discrimination selon l'orientation stratégique que l'entreprise va conférer à la diversité. **Une politique diversité** va donc énoncer des **principes** que les acteurs de l'organisation devront **respecter**. La mise en place d'une politique diversité peut répondre au besoin de respecter les lois par la mise en place de règles et de mesures pour un traitement des situations plus équitable qui se traduit par des actions concrètes : mise en place du CV anonyme par exemple (Pierre, Mutabazi, 2010). Une politique diversité peut tout aussi bien ne pas être mise en place par souci de respecter la législation, mais par exemple, pour refléter la société dans laquelle l'organisation s'inscrit (Cornet, Warland, 2008).

Que se passerait-il si les différences n'étaient pas gérées au sein de l'organisation ?

Pourquoi gérer les différences ?

La gestion des ressources humaines représente un coût certain pour l'entreprise et pourrait parfois conduire à un résultat moins correct que si aucun frais n'avait été consenti. Or, se retrouve ici le paradoxe soulevé en introduction : la diversité est censée être source de performance, notamment économique, mais d'un autre côté sa gestion pourrait s'avérer coûteuse. Partie intégrante de la gestion des ressources humaines, la diversité est probablement parfois aussi coûteuse que celle-ci (Galambaud, 1993, 2002 ; Baron, 2004).

Il existe autant de politiques diversités qu'il existe d'organisations. Parmi les façons d'envisager la diversité et son traitement au sein d'une organisation, il est possible de classer les différences dans des catégories (pouvant parfois correspondre aux critères légaux) pour pouvoir mieux composer avec. Ainsi,

La catégorisation des différences : un moyen de mieux les gérer

<sup>5</sup> Nous avons choisi d'opter pour la formulation « gestions de la diversité » ou « gestion de la diversité » pour la suite de la thèse même si nous avons conscience qu'il n'y a pas une diversité, mais des diversités.

une politique diversité va pouvoir se décliner **en sous-politiques**, comme **une politique handicap, une politique mixité**. C'est par exemple, le cas du Groupe Crédit Agricole S.A., qui à la fois a choisi de manager les différences avec le principe de respect et d'équité de traitement, mais qui, pour des dimensions spécifiques comme le handicap ou la mixité, recourt à des actions participant plus de l'égalité des chances que de l'égalité de traitement.

Cette façon de gérer les différences n'est-elle pas paradoxale ? Gérer les différences en les segmentant ne fait-il pas perdre de vue « l'intersectionnalité » des différences qui composent les individus (Cornet, 2010) ?

Un individu est à la fois unique, un, mais composé de multiples attributs qui le définissent et ce, toujours par rapport à une norme. En quelque sorte, la diversité n'est autre qu'une façon de penser l'être humain ou les choses en les classant dans des **catégories** selon les attributs qui leur sont donnés. La diversité n'est en quelque sorte que le pendant plus sociologique de l'ontologie aristotélicienne. Pour Aristote, « *l'être s'entend en plusieurs sens, mais relativement à une seule chose (pros hen) et à une seule nature déterminée et non par homonymie* » (*Métaphysique* Γ, 2, 1003a33-34). Il ajoute que « *L'être s'entend en plusieurs sens, mais chacun relativement à un principe unique* » (*Métaphysique* Γ, 2, 1003b5). Il précise que « *l'être signifie d'une part ce qu'est la chose (ti esti) et telle chose particulière (tode ti), et d'autre part la qualité ou, la quantité ou chacune des autres choses qui sont attribuées de cette manière. Mais, parmi tous les sens selon lesquels l'être s'entend, il est clair que l'être au sens premier c'est le "ce qu'est la chose", ce qui désigne précisément la substance* » (*Métaphysique* Γ, 2, 1028a11-15). Ce qu'explique Aristote, c'est qu'un être avant d'être ceci ou cela, est avant tout un être. **Les divisions de l'être en catégories sont des manières d'être**. Ce ne sont que des **moyens de désigner l'être**, mais ces moyens ne permettent pas de rendre compte de ce dernier dans toute son extension. Ce ne sont que **des repères**. L'être est plurivoque parce qu'il s'entend en plusieurs sens et ces sens ne sont que conditionnels, c'est-à-dire qu'ils ne sont attribuables à un être qu'à un moment donné et en un lieu donné.

La gestion de la diversité : une façon de repenser l'être humain

Comment est-il possible de gérer des différences qui changent continuellement au travers d'une politique établie et qui circonscrit ces différences ? Est-ce que les acteurs d'une organisation acceptent facilement d'être classés et rangés dans des catégories ?

Un individu peut être caractérisé par de nombreux attributs, qui de plus, sont susceptibles de changer au cours du temps. C'est ce qu'Annie Cornet met en avant lorsqu'elle évoque une « *intersectionnalité de la diversité* » (Cornet, 2010). Par exemple, une femme n'est pas qu'une femme, elle a un certain âge, elle est d'une certaine origine ethnique et ainsi de suite. Le fait qu'il y ait une intersectionnalité des différences attribuables à un individu, à un objet, rend dès lors encore plus complexe la coexistence d'individus, d'objets différents, mais qui parfois ont en commun certains attributs bien qu'ils soient tous uniques. De ce fait, l'idée même de gérer les différences apparaît comme une tâche presque impossible à mener. Pourtant lors de la *Semaine du management 2014*, une journée a été consacrée au management de la diversité avec pour intitulé : « pour un management de la diversité ». Le management de la diversité serait synonyme de « *gestion des ressources humaines* » spécifique aux différences (Peretti, 2003, p.147). Ainsi les différences caractérisant les individus humains sont censées être gérées.

La catégorisation : un risque de ne pas prendre en compte l'intersectionnalité des différences

D'où peut bien provenir cette idée que les différences doivent être gérées ?

Ceci provient du fait que la vision du monde que nous avons est empreinte d'une vision hellénistique et très occidentale. Dans le monde hellénistique tout fait partie d'un système qui doit être ordonné sous peine de sombrer dans le chaos. L'approche systémique des organisations très prégnante avec les études de Mintzberg (Mintzberg, 2007) emprunte donc cette vision pour analyser la façon dont les organisations sont conçues. Les individus qui composent ces organisations et que nous sommes intègrent cet *a priori* et sont persuadés que si rien n'était géré au moyen de normes et de règles, ce serait l'anarchie, l'incertitude et le chaos (Cyert, March, 1995). S'il n'y avait aucune norme établie, ce serait l'anarchie et le règne de certaines différences qui occasionneraient des prises de pouvoir plus aisées. Un individu peut être tenté

d'affirmer son individualité, c'est-à-dire le fait d'être un individu unique au moyen de sa différence. Mais ceci vaut pour une vision systémique de l'organisation. Si le raisonnement est poussé plus loin, les normes pour se repérer peuvent peut-être aussi occasionner une certaine forme de chaos. Dans ce cas ce serait le règne de certaines différences dont la majorité fait loi ; à un moment donné ou un autre, il y aurait, par conséquent, discrimination.

**Se pose donc une question essentielle : si la diversité n'était pas gérée, pour autant, serait-ce forcément l'anarchie? Qu'en serait-il dans un système organisationnel fondé sur la théorie du chaos (Thiéart, Forgues, 1995) ou qui existerait par auto-organisation ou *autopoiesis* (Luhmann, 1986, 2000) <sup>6</sup> ? Et dans une perspective moins occidentale, le traitement de la diversité serait-il différent ?**

Que se passerait-il si la diversité n'était pas gérée ?

L'observation participante a, sur ce point, été éclairante et lors de la sous-partie méthodologique de la thèse (chapitres 8 et 9), nous reviendrons dessus. Certaines organisations, à l'instar du Groupe Crédit Agricole S.A., ont ainsi compris l'enjeu de gérer et manager les différences dans une vision systémique de leur fonctionnement afin d'éviter un chaos potentiel en leurs seins. Partant de ce principe, les différences étant potentiellement causes de désordre, les DRH de ces entreprises choisissent de les administrer.

**Quelles formes peuvent donc prendre les gestions de la diversité ?**

## 2.1. Les gestions de la diversité

Dans un tableau récapitulatif (Cornet, Warland, 2008, p. 6-8), la gestion de la diversité apparaît aussi complexe que la notion de diversité elle-même. De même que la diversité est synonyme de variété, il existe **une variété de définitions de gestion de la diversité**. Si beaucoup des façons de gérer la diversité s'attachent à lutter contre la discrimination et se penchent donc

<sup>6</sup> La théorie du chaos appliquée aux organisations conduit à un système qui se crée de façon aléatoire et est irréversible. L'auto-organisation, quant à elle, repose sur l'idée que l'ordre global s'obtient spontanément du fait des interactions communicationnelles selon un code binaire de type sélection / rejet.



essentiellement sur l'aspect légal du sujet, de nombreuses autres s'attachent à gérer les différences sous l'aspect « *diversité / disparité* ». D'autres encore visent à la fois la lutte contre les discriminations et la recherche de bénéfices au travers d'un bon traitement des différences.

Variété des  
gestions de la  
diversité

Le schéma qui va être exposé ci-après résume les divers courants de gestion de la diversité à partir de ce tableau (cf. Annexe 2). Car si les courants sont nombreux et peuvent être résumés en trois grandes tendances, à la lecture et l'analyse des mots-clés utilisés dans les définitions, une certaine forme de dynamique est apparue. La diversité est soumise au mouvement et sa gestion ne semble pas non plus échapper à ce phénomène. Cette dynamique tourne essentiellement autour de la gestion des conflits / réduction des problèmes liés à la coexistence de différences (Cox, 1993; Bébéar, 2004 ; Konrad & al, 2006 ; Bender, 2007). Cette gestion des conflits peut tout aussi bien viser la performance organisationnelle (Roosevelt, 1992 ; Gomez & al, 1995 ; Wayne & al, 2001 ; Bébéar, 2004 ; Rijamampianin et Carmichael, 2005 ; Millmore & al, 2007) que rechercher le bien-être des individus en priorité ou en parallèle de cette performance (Arredondo, 1996 ; Cabral et Cardoso, 2002 ; Bender et Pigeyre, 2003 ; Konrad & al, 2006 ; Point, 2007 ; Bender, 2007). Quatre moyens principaux sont ainsi utilisés.

Un élément  
commun aux  
différentes  
gestions de la  
diversité : éviter  
des conflits

#### 1. **Lutter contre les discriminations :**

La loi *L.2005-102* du 11 février 2005 pour *l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées* de plus en plus évoquée dans la littérature s'inscrit ainsi dans la gestion de la diversité comme lutte contre les discriminations, y compris en contexte organisationnel. Compte tenu du fait que la partie empirique de cette thèse se concentre sur la dimension handicap de la diversité, il est apparu utile de pouvoir la positionner par rapport aux divers courants de gestions de la diversité.

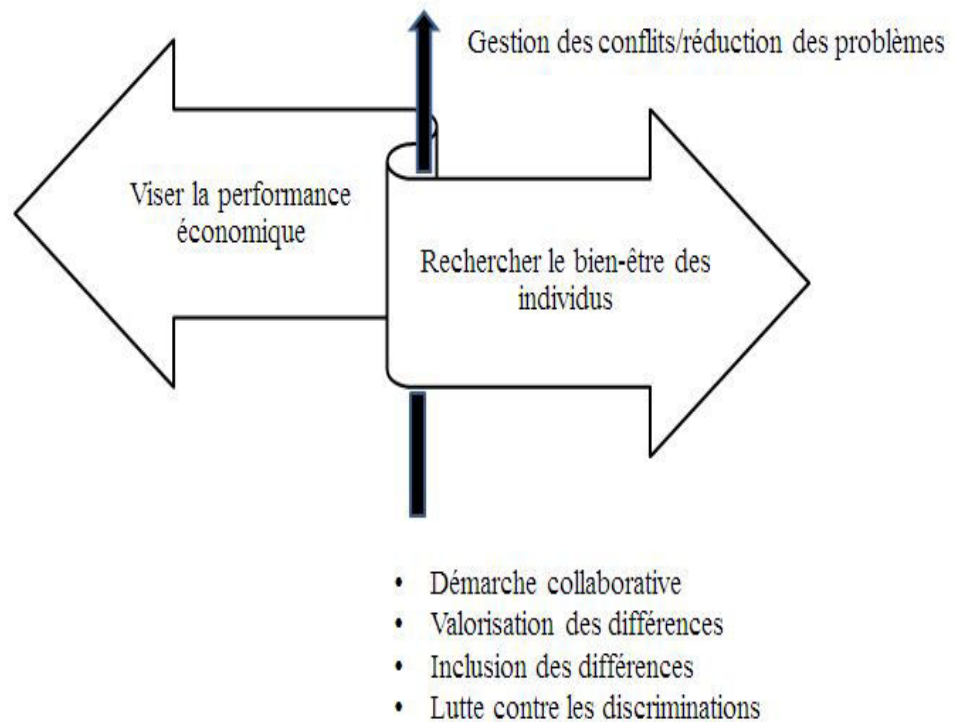
Il est difficile  
mais pas  
impossible  
d'échapper à  
une forme  
d'isomorphisme  
institutionnel  
quand il s'agit  
de gérer les  
différences

2. **Inclure les différences :** cette loi vise aussi à passer à l'étape inclusion de la différence au travail.
3. **Valoriser les différences :** la semaine pour l'emploi des personnes en situation de handicap permet, par exemple, de valoriser cette différence.
4. **Instaurer une démarche collaborative :** cette approche de la gestion de la diversité dépasse largement le cadre légal de la diversité. Il s'agit

d'un « *mode de collaboration* » (Point, 2007) qui permet de prendre en compte « *les besoins multiples* », d'instaurer « *une culture de la tolérance* » (Bender, 2007), et une « *démarche volontaire* » (Konrad & al, 2006). Cette approche de la gestion de la diversité comme volontaire contraste donc avec l'aspect légal inhérent dans les autres approches de la gestion des différences. Pour autant, à l'épreuve du terrain, de son observation, le fait de vouloir gérer les différences de façon volontaire et sans contraintes est apparu beaucoup moins manifeste. L'aspect légal, qu'il s'agisse de lutter contre les discriminations, d'inclure ou valoriser les différences, est apparu bien plus présent. De ce fait, puisqu'il est question d'ausculter la diversité dans cette thèse, s'arrêter aux apparences aurait été illogique.

Face à la réalité observée se posent les questions suivantes :

Est-ce que les politiques diversités des entreprises procèdent d'une imitation? D'un respect des lois ? Par souci de tolérance ? Le tout à la fois ? Et plus précisément **quelles sont les motivations des acteurs décisionnaires de la politique diversité du Groupe Crédit Agricole S.A.** à faire de la diversité au sein de cette organisation ?



*Schéma 1. Dynamique des gestions de la diversité*

La façon dont la diversité va ainsi être abordée différera selon le but visé, mais aussi et comme le laissait entendre la métaphore de l'iceberg, en fonction de la perception que les individus vont avoir de la diversité. Dans certaines entreprises, les aspects légaux seront plutôt privilégiés, tandis que dans d'autres apparaîtront des politiques plus volontaristes.

Mais ces politiques correspondent-elles aux attentes de l'ensemble des acteurs d'une organisation ? Est-il évident pour des acteurs organisationnels de déployer la politique diversité choisie lorsqu'ils sont en charge de le faire dans le cas où celle-ci diffère de leur compréhension de la diversité ?

En fonction d'une norme établie, les individus en charge de déployer des politiques diversité(s) au sein des organisations, voire l'ensemble des acteurs de la diversité vont donc avoir des attentes et des besoins différents. Il semble qu'aux origines des courants de gestions de la diversité se trouve la notion de

norme ; or la culture étant ce qui véhicule les normes, un détour par l'étude de la diversité culturelle comme moteur des politiques diversités est apparue nécessaire au chercheur CIFRE dans sa **démarche abductive** afin de comprendre les phénomènes observés sur le terrain.

## 2.2. Le rôle de la diversité culturelle

La diversité est souvent affaire de différence constatée par rapport à une norme établie. Le poids de la norme est véhiculé par la culture, par des cultures. La culture renvoie à des fondements théoriques nombreux, procède d'effets de mode et chaque individu aborde ce concept en fonction de sa propre sensibilité théorique (Thévenet, 1993). Elle est un « *ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponses aux problèmes rencontrés dans l'entreprise [...]. [C'est] un contenu descriptible, spécifique à l'organisation qui la distingue des autres, et elle est un mode de description de l'organisation, une grille de lecture de cette société humaine particulière* » (Thévenet, 1993). Ces références partagées ne sont pas toujours conscientes (Schein, 1984).

La culture fédère ainsi les individus vers un objectif donné. La culture apparaît comme « *une programmation mentale collective* » (Hofstede, 1994). En effet, chaque individu porte en lui des us et coutumes qui résultent d'un apprentissage depuis sa naissance. **L'individu est donc inconsciemment conditionné par son environnement social.** Or selon le groupe dans lequel l'individu va évoluer, sa culture sera différente car les normes auxquelles il va se référer vont varier. Il existe donc une **diversité culturelle** et cette dernière **influence la perception** ainsi que les processus de décision (Boltanski, Thévenot, 1991). La culture va modifier la façon dont la différence va être analysée et perçue, d'autant plus qu'un individu possède des niveaux de cultures différents. En effet, il intègre les normes du pays où il vit, celles de sa famille, celles liées à son âge, à son origine sociale, ... Il s'agit de ce que de nombreux auteurs de la psychologie sociale appelle la « *saliency identity* », prédominance d'une identité reposant sur une différence faisant qu'un individu se sentira appartenir à un groupe plutôt qu'à un autre en réponse à une situation donnée (Turner, Tajfel, 1986 ; Schneider et al., 2003) et pouvant être

Poids des normes  
culturelles :  
facteur de  
discrimination  
potentielle pour  
affirmer son  
identité propre

traduite comme appartenance sociale saillante. Autrement dit, la prédominance d'identité renvoie au rôle qu'un acteur va décider de jouer dans une situation donnée. Par exemple, une personne en situation de handicap peut choisir en fonction d'une situation d'apparaître comme Travailleur en situation de handicap ou comme un contrôleur de gestion avant toute chose. Arrivé dans le monde organisationnel, un acteur doit aussi intégrer la culture de son entreprise, qui peut différer de sa culture acquise jusque-là. Par exemple, adopter une tenue vestimentaire particulière (tailleur, jupe) alors que dans un autre endroit de l'entreprise, cela aurait été une autre tenue vestimentaire (pantalons, chemisier) plus proche de la tenue vestimentaire portée hors entreprise par la personne. La diversité culturelle explique en quoi les individus vont rejeter certaines différences à un moment donné ou un autre. D'une certaine manière, face à la diversité, un individu va discriminer, c'est-à-dire faire des choix.

De ce fait, est-ce que les politiques diversités mises en place permettent d'éviter un tel phénomène de discrimination de la part des acteurs organisationnels?

En discriminant, au sens premier du terme, à savoir en distinguant les choses, les autres individus ou objets qu'il voit, un être humain cherche tout d'abord à se repérer. Il cherche à classer ce qu'il voit pour mieux comprendre les choses par rapport à ce qu'il connaît. Or ce qu'il connaît est conditionné par sa culture. En second lieu, l'être humain est enclin à discriminer au sens négatif du terme afin de « *se rassurer en rendant le monde social facile à comprendre et à prédire, mais c'est aussi affirmer son identité et son appartenance à une structure sociale qui [le] valorise* » (Scharnitzky, 2006).

Le mécanisme inhérent aux gestions de la diversité comme recherche de bénéfices apparaît donc dans cette première réalité de la diversité. **La réalité de la diversité comme discrimination ou comme source de bénéfices reposerait sur l'idée de l'affirmation de soi par rapport aux choses et par rapport à autrui, quitte à nier, affirmer et/ou juger en bien ou en mal la différence rencontrée et propice aux stéréotypes.** L'un des bénéfices indirects des gestions de la diversité pourrait être **l'affirmation de son**

Sous la notion de diversité peut apparaître une lutte pour l'affirmation de soi

**identité** comprenant à la fois sa différence propre, son univocité. Il apparaît donc dans la notion de diversité et les potentiels bénéfiques de sa présence, un certain jeu entre les frontières psychologiques individuelles et collectives.

La diversité s'applique aussi bien aux individus qu'aux organisations. L'immersion sur le terrain au sein d'un groupe bancaire a d'ailleurs permis d'observer cette diversité structurelle et non pas uniquement individuelle. Sans pour autant trop anticiper sur la partie empirique de cette thèse, il semble nécessaire d'explicitier ceci un minimum. Le groupe Crédit Agricole S.A. est un groupe bancaire composé de **nombreuses filiales** qui ont chacune **leurs propres cultures** en matière de gestion des ressources humaines, **leurs métiers spécifiques**, pour ne prendre que ces deux exemples les plus illustratifs. Il convient donc de comprendre un peu mieux les frontières psychologiques individuelles et collectives de la diversité en regardant de plus près à quoi ressemble la diversité organisationnelle. Ce souhait de mieux comprendre la diversité organisationnelle s'appuie également sur l'idée émise par Jacques Lebraty et Lyvie Guéret Talon (Lebraty, Guéret-Talon, 2012), à savoir que **diversité des individus et diversité des structures sont à étudier conjointement**. En effet, ils déplorent le fait que la diversité des individus et des groupes soit étudiée par les spécialistes de la Gestion des Ressources Humaines, tandis que la diversité structurelle relève d'études se plaçant dans le domaine de la stratégie et la théorie des organisations. Ils mettent en évidence que les structures, « *les décisions prises dans une entreprise [ont leurs structures] qui en constituent l'environnement [...] sont marquées de leur diversité* » (Lebraty, Guéret-Talon, 2012). Cette idée de ne pas séparer l'étude de la diversité individuelle et la diversité organisationnelle s'explique par le fait qu'une organisation est avant tout un construit humain.

La diversité ne se joue pas qu'au niveau individuel, mais aussi à un niveau structurel et organisationnel

Vision systémique de l'organisation comme centre de prise de décision d'individu(s)

## 2.3. Vers une diversité organisationnelle : qualification des frontières

### 2.3.1. Les différents types d'organisations

Une organisation est « *un ensemble humain formalisé et hiérarchisé en vue d'assurer la coopération et la coordination de ses membres dans l'accomplissement de buts donnés* » (Friedberg, 1992). Une organisation est le reflet de **décisions prises** par un **individu** ou un **ensemble d'individus** en vue

d'accomplir des buts donnés ; décisions prises par des **individus différents**. **Une organisation est donc en quelque sorte un miroir de la diversité humaine. Plus exactement, il s'agit d'un miroir des décisions humaines (Lebraty, Guéret-Talon, 2012)**. Il existe de très nombreuses organisations aussi différentes les unes des autres à l'image des êtres humains et des groupes qu'ils constituent. Une organisation est à la fois un système social (endroit où les individus s'allient), un organisme vivant (à l'image de l'être humain), un lieu de culture (fondée autour de valeurs communes), un lieu d'ordre (machine dont les rouages sont bien huilés et où chacun a une place déterminée), un lieu où les jeux de pouvoir sont présents (puisque constitué d'individus différents qui interagissent les uns avec les autres en vue d'affirmer plus ou moins leurs existences, qui sont ainsi acteurs de la diversité organisationnelle). Il est possible de voir dans une organisation bien plus qu'une seule image, mais un ensemble d'images parmi les sept métaphores mises en évidence par Gareth Morgan (Morgan, 1999) et reprises par Livian dans son *Introduction à l'Analyse des organisations* (2000).

Les  
organisations,  
miroirs de la  
diversité  
humaine

Autrement dit, une organisation est une structure où des différences vont coexister en vue d'un objectif commun. En fonction dont les individus vont gérer leurs différences et structurer leurs activités au sein de l'organisation, il est possible de déterminer quelques façons de classer les organisations afin de se repérer parmi la variété qui existe. Cette liste n'est pas exhaustive.

- Les organisations peuvent être classées selon leurs tailles.
- Les organisations peuvent être classées selon leurs implantations géographiques.
- Les organisations peuvent être classées en secteurs d'activités.
- Les organisations peuvent être classées selon le but qu'elles poursuivent
- Les organisations peuvent être classées selon leurs structures et la façon dont leurs composantes vont être coordonnées et se répartir les tâches : **mécanismes de coordination** et **types de structures** (Mintzberg, 2007).

Définir la diversité  
organisationnelle  
est aussi complexe  
que définir la  
diversité  
individuelle

Si les typologies mises au jour par Mintzberg dressent un bilan synthétique des structures organisationnelles possibles, tout n'est pas simple. Comme cela sera

démontré lors de la partie empirique avec la présentation du cas Crédit Agricole S.A., déterminer la forme organisationnelle comme celle de ce groupe est parfois, voire souvent impossible. **Chaque organisation change et évolue, tout comme les individus sont soumis au temps et aux changements** en fonction de nombreuses causes, dont l'environnement même dans lesquels ils vont se trouver. Il est donc en ce cas-là bien difficile de les définir.

Est-il nécessaire de chercher à définir la diversité individuelle ou organisationnelle, en dehors du fait que cela peut permettre d'avoir un point de repère face aux normes à un instant T ?

Si la diversité organisationnelle est complexe à définir, il en est de même pour les structures internes à l'organisation.

### 2.3.2. La diversité structurelle à l'intérieur d'une organisation

Il existe une variété de structures au sein de l'organisation, appelée « *hybridité structurelle* » (Lebraty, Guéret-Talon, 2012). Qu'il s'agisse de microstructures organisationnelles ou des structures physiques, une organisation est aussi complexe à cerner qu'un individu. Les types de structures organisationnelles mises en avant par Mintzberg (Mintzberg, 2007) sont plus facilement repérables, mais il existe une variété de modélisations d'une organisation. Parmi cette variété, le **modèle de Bartlett** (Bartlett, 1986) est intéressant dans la mesure où il permet de cerner en partie la **forme organisationnelle du Groupe Crédit Agricole S.A.** Ce modèle distingue trois types d'organisations reposant sur trois types de stratégies : (i) **organisation globale** (avec un contrôle centralisé), (ii) **organisation multinationale** (où les filiales sont autonomes) et (iii) **organisation transnationale** (qui, tout en prenant en compte l'environnement, tente de coordonner toutes ses actions). Le **Groupe Crédit Agricole S.A.** est une organisation qui **oscille entre ces trois formes organisationnelles** car ses filiales sont autonomes en matière de gestion des ressources humaines, mais l'implantation territoriale du Groupe tente de tenir compte de l'environnement ; il existe un contrôle centralisé des diverses actions entreprises, notamment en matière de diversité (au moins à un niveau

Les modifications structurelles et organisationnelles peuvent influencer les individus et concourir à faire évoluer leurs différences



français, voire européen). Cette organisation est ainsi tour à tour transnationale, multinationale et globale.

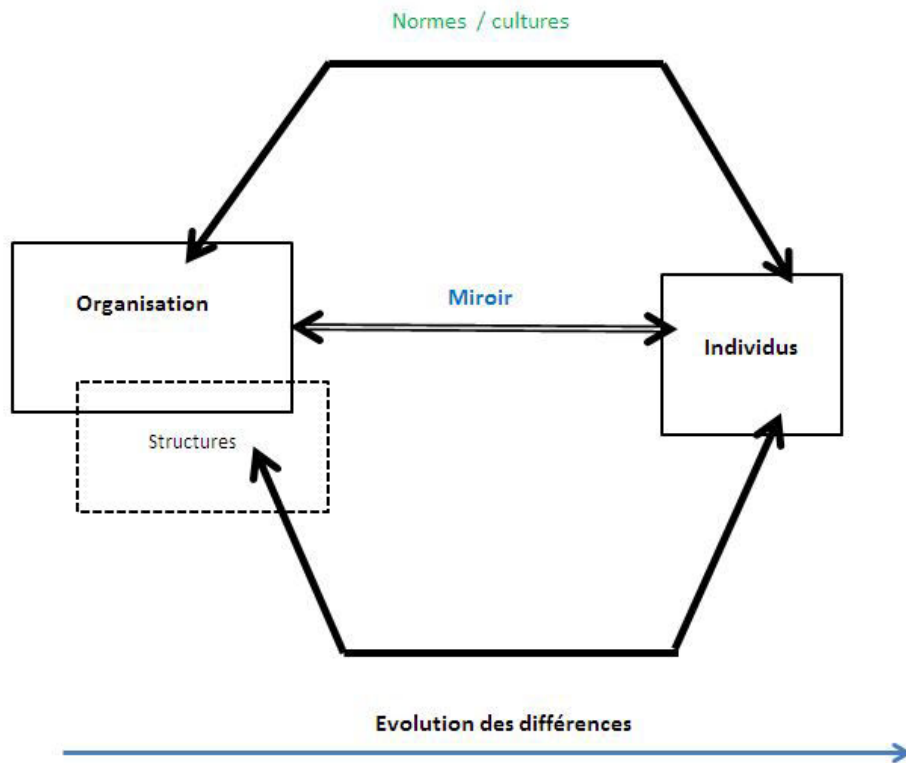
**L'environnement exogène influence** la façon dont une organisation va se construire, évoluer, **l'environnement endogène** va, quant à lui, **influencer les mécanismes de coordination**. Tous les éléments en termes d'infrastructure, de superstructure et socio-structure d'une organisation sont reliés entre eux. Chaque nouvelle action engendre une succession de transformations, de modifications de tout ou partie des éléments composant l'organisation. Ainsi l'environnement matériel comme, par exemple, des bureaux fermés ou des open space, la mise en place d'un intranet au sein de l'organisation ou simplement d'un service va modifier l'organisation. En effet, celui-ci va modifier les comportements des individus présents en son sein, mais aussi leurs interactions avec les individus présents ailleurs dans l'entreprise et qui ne seraient pas soumis à ces modifications. Il existe donc des niveaux d'exigences et de réponses différentes au sein même d'une organisation.

Importance du rôle de l'environnement dans l'apparition de nouvelles différences

*« Les individus décident de participer ou non à l'organisation en fonction d'un schéma d'incitations / contributions. Ils contribuent et continuent à contribuer tant que, dans les termes de leurs valeurs propres et en fonction des branches d'alternatives potentielles qui leurs sont ouvertes, la somme des incitations qu'ils reçoivent égale ou excède la somme de leurs contributions » (Rojot, 2005).*

Partant de ce principe, si l'environnement matériel ou toute autre chose endogène à l'organisation ne vient pas perturber les valeurs des individus qui la composent, l'organisation ne sera que peu modifiée dans sa structure. En revanche, si tel n'est pas le cas, les individus vont tout faire pour obtenir réparation. Il existe donc un jeu de miroir possible entre diversité à un niveau individuel et diversité à un niveau organisationnel. Mais ces variations vont différer selon les secteurs (Ghoshal, Nohria, 1993) car, selon les secteurs d'activité, besoins d'intégration et réactions ne seront pas les mêmes. De ce fait, les différences qui composent les individus ainsi que celles caractérisant

l'organisation et ses structures vont changer, être modifiées comme le schéma suivant l'illustre.



**Schéma 2. Mécanisme d'évolution des différences**

Les différences évoluent dans une interaction constante entre individus, organisation et structures en fonction de facteurs endogènes et exogènes véhiculés par des normes culturelles (internes à l'organisation ou propres aux individus).

Ainsi l'homme étant un « *animal politique* »<sup>7</sup>, il est possible que parfois certains individus, malgré une rétribution juste profite des **zones d'incertitude** présentes au sein de la structure pour obtenir plus de pouvoir. Ceci va alors le conduire à changer et les différences les composant vont aussi être modifiées. En effet, le fait qu'il puisse coexister plusieurs types de structures au sein d'une organisation, qu'elles puissent évoluer, changer, rend certaines frontières assez floues. Ces frontières floues constituent cette *zone d'incertitude*, part

Les zones d'incertitudes présentes entre les structures sont aussi source de nouvelles différences

<sup>7</sup> Expression empruntée à Aristote, *Les Politiques* I, 2, 1253a2sq. : « ζῷον πολιτικόν »

d'imprévisible présente au sein de l'organisation (Crozier, Friedberg, 1977). Cette **part d'imprévisible** peut **modifier** la culture organisationnelle elle-même ; cette culture organisationnelle qui est l'un des principes fondamentaux pour que les individus, tous différents, s'accordent un minimum, quel que soit leur but principal à contribuer au système organisationnel.

Or, **l'individu est tel qu'il peut être amené à assoir son autorité en s'appropriant la part d'imprévisible à son avantage**. Cette appropriation peut se faire au profit d'une différence que l'individu va revendiquer en son nom propre ou au nom d'un groupe d'individus. Car un individu peut éprouver le besoin « *d'affirmer son identité et son appartenance à une structure sociale qui [le] valorise* » (Scharnitzky, 2006, Schneider et al., 2011, 2012). Il sera d'autant plus enclin à le faire si la culture organisationnelle bouge et devient trop antagoniste par rapport à sa culture propre et qu'il ne retrouve plus aucun bénéfice à continuer d'agir comme il le faisait jusqu'alors au sein de l'organisation. Il apparaît donc un véritable **jeu de frontières** entre frontière individuelle et organisationnelle au travers même de la mise en perspective de la diversité structurelle. Ceci est d'autant plus prégnant que l'organisation sera de grande taille et donc composée de très nombreux individus aux cultures encore plus diverses.

Zone  
d'incertitude =  
potentielle prise  
de pouvoir d'un  
individu au nom  
d'une différence

### ***2.3.3. Le poids des normes culturelles comme facteur de changement et d'évolutions constantes des différences individuelles et organisationnelles***

**Plus la taille de l'organisation va être importante et composée de structures aux cultures collectives et individuelles variées, plus les frontières seront difficiles à discerner car encore plus mouvantes.** C'est le cas, par exemple des grands groupes et firmes multinationales comme le groupe Crédit Agricole S.A. qui a fait l'objet de l'étude de cas principal. Si à la base de la cohésion d'un groupe ou d'une équipe (unité plus restreinte) les relations interpersonnelles peuvent être une explication possible vers laquelle nous nous sommes tournées dans notre démarche abductive, elles ne font pas tout. La théorie des relations interpersonnelles comme facteur de cohésion s'appuie sur la sociométrie mise en évidence par Moreno (Moreno, 1954).

Des  
frontières  
floues

*« La cohésion du groupe est mesurée par la force de la tendance qui pousse le plus de sous-groupes ou des membres individuels à coopérer, à conjuguer leurs efforts au profit d'un but commun qui est la raison d'être du groupe » (Moreno, 1954).*

A ce facteur principal, il reconnaît qu'il existe d'autres facteurs associés comme les **interactions individuelles** ainsi que des **facteurs affectifs**. Il existe trois types d'interactions affectives entre les individus : la sympathie, l'antipathie et l'indifférence. Il est alors possible de penser qu'à l'origine des mécanismes de sympathie, antipathie ou indifférence, les individus se réfèrent à ce qu'ils peuvent avoir en commun avec les autres individus constituant le groupe auquel ils appartiennent. La culture ou un pan de culture en commun n'est donc pas à exclure de ces mécanismes. Or, cultures individuelles et collectives sont susceptibles de varier au cours du temps et au sein d'une organisation.

Ainsi à l'intérieur d'un groupe organisationnel de type multinational, il n'est pas rare de voir une structure en deux ou trois niveaux avec un siège, une division et des filiales. Dans un cas classique de structure organisationnelle à trois niveaux, Bower (Bower, 1970), explique que des objectifs généraux sont donnés par le siège tandis que la charge de développer leurs propres politiques auprès des filiales est laissée aux responsables des divisions. Il n'est donc pas rare qu'une culture organisationnelle générale soit partagée, mais qu'arrivée dans les filiales il existe des cultures propres à chacune d'entre elles et parfois bien éloignées de la culture principale du siège.

Apparition de  
jeux de pouvoir

Au sein du Groupe Crédit Agricole S.A. dont les filiales sont autonomes en matière de gestion des ressources humaines, la culture commune fondée sur le mutualisme est-elle suffisante pour que tout un chacun, y compris dans les filiales accepte la politique diversité établie à un niveau Groupe ?

Ceci n'est pas sans poser quelques problèmes de jeux de pouvoir afin **d'affirmer la culture et la différence collective de la filiale à laquelle un individu va appartenir**. Ce mécanisme se retrouve également à un niveau plus individuel eu égard à la culture de la communauté (forme informelle d'un groupe), de l'équipe, du service, du groupe auxquels un individu a choisi d'appartenir par processus d'**assimilation**, voire d'**inclusion** (Shore et al., 2011). L'assimilation consiste à considérer un individu comme appartenant à un groupe quand il se conforme aux normes culturelles dominantes de ce groupe ; l'inclusion consiste à traiter un individu comme un initié encouragé à maintenir l'unicité dans le groupe auquel il appartient. Selon les différences de cultures en présence au sein d'une organisation, que ce soit à un niveau individuel ou collectif, et selon les principes de coordination et selon les interactions entre individus, cette diversité culturelle va devenir un avantage ou un inconvénient.

A l'inverse, un individu va rejeter un groupe par principe d'**exclusion** ou de **différenciation**. L'exclusion provient du fait qu'un individu n'est pas traité comme un initié à la différence d'autres individus ; la différenciation consiste à traiter différemment un individu parce qu'il possède une caractéristique unique considérée comme importante pour un groupe bien qu'il ne soit pas initié aux normes et règles de ce groupe. Ainsi, en fonction de la perception qu'un individu aurait de son expérience d'appartenance à un groupe ou non, il serait plus ou moins enclin à affirmer cette appartenance en ce qu'elle lui permettrait de se mettre en valeur et / ou en valeur son groupe d'appartenance.

Est-ce que les acteurs d'une organisation agissent toujours selon un principe d'exclusion / inclusion ? Recherchent-ils forcément l'inclusion ?

Avant d'explorer plus avant ce point, il reste un aspect de la diversité, à la croisée de la diversité individuelle et de la diversité organisationnelle à évoquer : la diversité des métiers et des catégories socio-professionnelles.

#### 2.4. La diversité des métiers : reflet d'une non-diversité

Evoquer la diversité en contexte professionnel sans évoquer la diversité des métiers qui composent une organisation reviendrait à exclure un aspect de la réalité de la diversité. Or, dans une vision systémique, des tâches sont

assignées aux individus en vue d'un objectif commun et en fonction d'une idéologie commune (Mintzberg, 2007). Ces tâches correspondent plus exactement à des métiers variés, voire à des catégories socio-professionnelles spécifiques. La littérature aborde la diversité relative aux métiers, non pas en termes de variété de métiers présents dans les organisations, mais bien plus souvent en ce qu'il existe une **non-diversité relative à certains métiers**, voire une spécification des tâches en fonction de différences particulières relatives essentiellement au genre (Scotto, Sappe, Boyer, 2008) ou de l'origine ethnique. Ceci est d'autant plus vrai en contexte anglo-saxon et où les politiques de quotas mènent à une spécialisation des tâches en fonction de l'origine ethnique. En France, cette spécialisation des tâches se retrouve dans certains métiers relativement à la différence du genre comme par exemple le métier d'assistant (e) où la part des femmes est majoritaire (Meron, Okba, Viney, 2006).

Non diversité des  
métiers

La diversité des métiers et leurs spécialisations sont susceptibles d'être également recoupées avec la diversité des types de contrats existants. A cette spécialisation des tâches, diversité relative des métiers, s'ajoute le problème de métiers plus prédominants au sein d'une organisation et qui permettent un exercice de pouvoir plus important sur tout ou partie de la variété des autres métiers, et ce quel que soit le mécanisme de coordination et le type de structure organisationnelle, même si cette tendance se retrouve plus facilement dans les structures orientées tâches. Ce pouvoir sur les autres métiers et sur les autres individus représentatifs de ces métiers passe par une forme d'autorité qui découle d'un savoir-faire, une capacité très spécifique et clé pour la pérennité de l'entreprise. **Cette capacité à exercer un certain pouvoir sur l'environnement endogène d'une organisation pourrait même aller jusqu'à être exercé sur un environnement exogène par l'intermédiaire de regroupements de syndicats** de métiers ou de métiers à l'intérieur de syndicats professionnels qui dépassent le cadre organisationnel.

Jeux de pouvoir  
liés aux métiers  
clés d'une  
organisation ?

Au sein du Groupe Crédit Agricole S.A., groupe composé de nombreuses filiales, la spécificité des métiers influence-t-elle la façon dont les acteurs de l'organisation vont appréhender la diversité ? Influencent-elles la façon dont

ils vont déployer une politique diversité ? Accepter ou non la politique diversité mise en œuvre à un niveau Groupe ?

Au croisement de la diversité individuelle et de la diversité organisationnelle, la culture a donc un rôle révélateur et essentiel. Même si une étude plus approfondie de la diversité culturelle est tentante, notamment pour voir ses implications à un niveau interculturel, cette recherche fait le choix de ne pas complexifier la compréhension d'un sujet difficilement rationalisable. Ce point est donc volontairement occulté et ce, d'autant plus qu'il a été largement étudié. Ce qui pourrait en ressortir n'apporterait rien de plus pour répondre à la problématique de savoir ce qui motive à mettre en place des politiques diversités par-delà le souhait d'obtenir une performance économique

Si la littérature prend souvent appui sur des études de cas et donc s'intéresse particulièrement à ce qui se passe dans le monde organisationnel en matière de diversité (Peretti, 2007 ; Peretti, 2012), au cours de la revue de littérature effectuée pour répondre aux questionnements de cette thèse, l'étonnement a été assez grand de constater que très peu d'articles et ouvrages abordent la question de savoir précisément quelles connaissances de la diversité les organisations utilisent pour traiter du sujet diversité.

Comment, sur le terrain, les personnes envisagent-elles la diversité ? Existe-t-il un sens commun entre les recherches universitaires et les réflexions des praticiens en matière de diversité ? Vers qui se tournent les praticiens pour travailler sur un tel sujet si jamais ils ne font pas appel à des outils théoriques et mobilisés par les sciences de gestion concernant la diversité ? Comment rationalisent-ils ce sujet, si tant est que cet exercice leur soit demandé ? Ont-ils conscience de la diversité organisationnelle et de son interaction possible avec la diversité à un niveau individuel ?

## Synthèse du chapitre 2

La diversité comprise à un niveau **individuel** est inséparable de la **diversité organisationnelle**. Ces **deux réalités** de la diversité sont étroitement **intriquées** et interagissent l'une avec l'autre. Elles interagissent notamment par l'intermédiaire de **l'élément clef** qu'est la **culture**. La diversité, reflet partiel d'une culture personnelle et / ou collective devient dès lors un **enjeu de pouvoir** pour affirmer son **existence, son identité**. A cette première cause expliquant l'existence de politiques diversités, s'ajoute l'influence de la société, du groupe auquel les individus pensent appartenir. Cette influence au travers des normes culturelles agirait sur la propension des acteurs d'une organisation à accepter ou rejeter les différences en fonction de leurs identités sociales et émotionnelles intrinsèques. **La façon dont les acteurs de l'organisation appréhendent la diversité et son traitement est-elle la même que celle révélée par la littérature ?**

### **Chapitre 3. La diversité vue par le monde organisationnel**

Sans anticiper sur la partie méthodologie où l'observation participante est expliquée en détail (en chapitre 8 de la thèse), ce chapitre a pour vocation de commencer à répondre à deux des enjeux de cette recherche :

- créer un lien entre monde académique et monde organisationnel concernant la question de la diversité ;
- prouver en quoi un chercheur, doctorant CIFRE en l'occurrence, est utile pour créer le lien entre ces deux mondes quant au sujet de la diversité.



### 3.1. Deux mondes aux langages différents et aux interprétations différentes

Ces deux mondes (organisationnel et académique), comme l'expérience de doctorante CIFRE a pu nous le faire découvrir, n'abordent pas forcément de la même manière la diversité, même si quelques points communs ressortent. Du point de vue académique, l'état de l'art s'intéresse à l'ensemble des dimensions de la diversité, mais dans le monde professionnel un discours prédomine fortement, celui de la diversité *business case* bien que ce discours tende à évoluer vers un discours orienté RSE (Responsabilité sociétale d'entreprise), comme en atteste le dernier *bilan de La Charte de la Diversité* (Bilan 2013). Il s'agit d'un bilan réalisé tous les ans afin de déterminer où en sont les 3000 signataires de la *Charte de la Diversité* (cf. Annexe 3) dont 1300 ont pris le temps de répondre à un questionnaire. D'ailleurs, du fait du double regard de chercheur et de praticien de la diversité dans le cadre de la thèse CIFRE, ce questionnaire a été rempli par nos soins pour le Groupe Crédit Agricole S.A.. Il est intéressant de découvrir au travers du Bilan qu'en sus d'une orientation *business case*, le monde organisationnel comprend la notion de diversité essentiellement sous un angle individuel et sous son aspect diversité / variété. Il l'envisage ainsi comme « *un enjeu d'amélioration des ressources humaines* ». Si le langage utilisé par le monde organisationnel diffère de celui adopté par le monde académique pour traiter du sujet, ils s'accordent pour prendre comme base, la dimension légale de la diversité.

Le monde organisationnel a une vision orientée *business case*

#### 3.1.1. Les références incontournables utilisées par le terrain

En tout premier lieu, le monde organisationnel s'appuie fortement sur les dimensions légales de la diversité, qu'il s'agisse de dimensions légales à un niveau anglo-saxon, européen ou plus précisément français. Du côté français, cela participe d'un souhait de ne pas être pénalisé et puni. Ceci est d'autant plus vrai que les organisations doivent **répondre à des lois** de plus en plus nombreuses relatives à des dimensions de la diversité. Non seulement, les organisations se doivent de respecter la loi L.1132-1 du *Code du travail*, mais elles doivent aussi en respecter d'autres les rendant passibles, notamment de sanctions économiques. Parmi les plus importantes, se retrouvent :

Point commun avec les études universitaires : la dimension légale de la diversité

- La loi L. 2005-102 (loi handicap)

Dans le cadre de cette loi, il existe plusieurs façons de déployer une politique handicap au sein d'une organisation, entre « *démarches réactives et proactives* » (Point et al., 2010) parmi lesquelles le système d'accord est le plus avantageux (Naschberger, 2007 ; Sachet-Milliat, Maizeray, 2012) :

- Tout d'abord, une organisation peut choisir de s'occuper volontairement du sujet handicap ou non sans recourir à des dispositifs légaux, mais peut tout à fait faire l'objet d'un accord non agréé par la DIRECCTE en interne. Dans ce cas, si le taux d'emploi des 6 % de personnes en situation de handicap n'est pas atteint, elle verse des indemnités à l'AGEFIPH (pour le privé) ou à la FIFPH (pour le public).
- Une seconde solution est la convention signée avec la FIFHFP ou l'AGEFIPH. Cette convention ne libère pas l'organisation de son obligation légale, mais en revanche elle bénéficie d'une aide adaptée pour pouvoir atteindre les objectifs fixés dans la convention d'une durée de 12 à 24 mois.
- La troisième solution est très souvent utilisée par les entreprises qui ont du mal à atteindre le quota fixé par la loi du fait de la spécificité de leurs métiers et des niveaux de diplôme par exemple : l'accord agréé (d'entreprise, d'établissement ou de branche). Cet accord, comme tout accord, est signé avec les IRP. A ceci s'ajoute une procédure d'agrément de la DIRECCTE du siège de l'organisation. Le budget de l'accord est soumis à des règles strictes, notamment en ce qu'il est au minimum égal au montant de la contribution qui devrait être versée à l'AGEFIPH s'il n'avait pas existé. L'argent est ainsi directement distribué en interne pour favoriser l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. D'une durée de trois ans en moyenne, renouvelables sous certaines conditions, les aides de l'AGEFIPH proposées dans le cadre des conventions ne sont plus possibles.
- Le quota est respecté et l'entreprise ne verse pas d'indemnités.

Cas	Respect de la loi ?	Options possibles
1	Quota non atteint	Versement d'indemnités / choix d'un accord non agréé
2	Quota non atteint	Versement d'indemnités redistribuées pour aider à atteindre le quota dans le cadre d'une convention avec l'AGEFIPH
3	Quota non atteint	Accord agréé par la DIRECCTE et budget de fonctionnement au moins égal à l'indemnité qui aurait été versée s'il n'y avait pas eu d'accord
4	Quota respecté	Pas d'indemnités à verser / accord non agréé possible

**Tableau 2. Récapitulatif des marges de manœuvre pour respecter la loi handicap de 2005 du côté des organisations du secteur privé**

- La *loi du 27/01/11* relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (loi mixité des genres)
- La *loi 2013-185 du 1er mars 2013* portant création du contrat de génération et *Décret 2013-222* du 15 mars 2013 relatif au contrat de génération (loi insertion des jeunes et maintien dans l'emploi des seniors).

**Ce qui pousserait donc les organisations à s'intéresser à la diversité reposerait sur un mécanisme de sanction et d'incitation économique. La réalité de la diversité en entreprise ne consisterait pas tant à en obtenir des bénéfices qu'éviter des pertes financières pour non-respect des lois relatives à cette-dernière.**

La peur de sanctions

Du point de vue juridique pur, ce droit pénal du travail qui a pour vocation de sanctionner les discriminations est assez paradoxal dans l'utilisation qu'en font les entreprises. Lorsque les discours organisationnels expliquent que la mise en place d'une politique diversité repose sur la peur de **sanctions pénales**, à regarder de plus près le mécanisme, **très peu** de sanctions semblent **être mises en œuvre au final**. Il est légitime de se demander si la vraie raison de s'occuper de diversité n'est pas une fausse raison dont les acteurs d'une politique diversité n'ont pas même conscience. Le Professeur Alain Coeuret, juriste, explique dans *Le droit pénal du travail à l'épreuve des discriminations*

La peur de sanctions : une fausse raison ?

(Coeuret, 2007) que si « *la discrimination est passible de sanctions pénales, c'est qu'elle n'est pas banale* ».

Pourtant, le phénomène semble banalisé. Très peu de plaintes en matière de discrimination au travail sont encore déposées. Les dirigeants d'entreprise, les responsables s'en retrouvent soulagés, non pas tant parce que la sanction financière est ainsi évitée que parce que la sanction de nuisance à la réputation qui lui est assortie est contournée. Après tout, ce sont surtout les vrais auteurs de discriminations, c'est-à-dire les collaborateurs eux-mêmes, qui risquent une sanction au niveau pénal. Mais comme les victimes ont tendance à banaliser les faits et ne portent pas plainte, la discrimination directe devient discrimination indirecte et se retrouve minimisée au point d'être niée dans son existence (Coeuret, 2006).

*« Même limitées à la sphère des relations employeurs-salariés, les dispositions répressives que ce Code consacre à la discrimination ne sont pas générales et concernent essentiellement deux catégories de comportements : ceux qui opèrent une différence de traitement à partir de l'appartenance ou de l'activité syndicale et ceux qui consacrent cette même différence en considération du sexe ou de la situation de famille du salarié. Aucune unité n'existe entre ces deux séries de règles dont on peut aisément constater qu'elles sont issues de temps différents de l'histoire sociale française et qu'elles consacrent des régimes répressifs assez largement hétérogènes, notamment au niveau des peines »*  
(Coeuret, 2006).

Tout le paradoxe tire son origine dans le fait même qu'il n'existe **aucune unité dans le traitement pénal des diverses formes de discrimination**. La façon dont la discrimination face au handicap sera sanctionnée ne sera pas la même que pour la discrimination à l'égard du genre ou encore de l'appartenance syndicale. Si le Professeur Coeuret est donc partisan d'une diversification des lois en matière de discrimination, ceci s'expliquant par des phénomènes sociétaux et historiques et d'un point de vue juridique, **pourquoi les responsables diversités expriment-ils parfois leurs craintes de voir apparaître**

**Derrière les sanctions pénales la peur d'un risque de réputation ?**

de nouvelles lois en la matière alors qu'au final il n'existe pas un risque pénal aussi important que supposé? Est-ce parce que la réputation de leur entreprise est en jeu et donc sa pérennité économique ?

A cette première question s'ajoute le constat suivant : d'un point de vue juridique la diversification des lois pénales en matière de discrimination se justifie ; du point de vue de l'organisation, commencent à se poser des problèmes d'ordre pragmatique, notamment savoir **comment faire pour prendre en compte de nombreuses contraintes légales dans un environnement où le temps est compté**. Le DRH du Groupe Crédit Agricole S.A. et les responsables diversités n'échappent pas à un tel questionnement. La difficulté de la mise en œuvre de la diversité (Bender, Pigeyre, 2009) et plus simplement de la non-discrimination en entreprise est une réalité à laquelle DRH et responsables diversité(s) sont constamment confrontés : difficultés à persuader les opérationnels, faire descendre les messages,...

Derrière les contraintes légales, la question de la contrainte temporelle : rentabiliser le temps

Comment concilier des impératifs légaux de plus en plus nombreux et exigeants avec les politiques de gestions des ressources humaines déjà existantes ? Avec les impératifs d'ordre économique ? Avec les attentes des collaborateurs et clients qui ne sont peut-être pas forcément énoncées dans les lois ?

Les DRH et responsables diversités s'appuient sur l'aspect légal de la diversité pour traiter du sujet, mais ne donnent que **rarement** une **définition** à la diversité (Point, 2006). Tout se passe comme si la diversité était une notion qui allait de soi, qui n'avait pas besoin d'explication, alors que, rien que sous son angle juridique, elle amène des paradoxes. La diversité des formes que peut revêtir la discrimination ramène dès lors les esprits qui aimeraient rationaliser au maximum le sujet diversité par ce biais-là à la part d'obscurité abyssale qu'elle comporte, notamment concernant les raisons de créer des politiques de gestions de la diversité, mais aussi les raisons éventuelles d'y adhérer.

Le monde organisationnel s'occupe de mettre en place des actions et des politiques diversités sans pour autant établir de définitions

Malgré cette référence incontournable pénale et juridique concernant la diversité, il est très rare de voir dans les discours organisationnels une

référence explicite à ce qui est sous-entendu par ce terme. C'est d'ailleurs ce que l'étude de Point et Singh (Point, Singh, 2004) met en avant : sur 250 sites internet pour 8 pays d'Europe, seule une dizaine d'entreprise donnent leurs définitions de la diversité. L'étude plus récente d'Hélène Garner-Moyer (Garner-Moyer, 2009), quant à elle, révèle que les accords d'entreprise sur la diversité, donnent **rarement une définition de la diversité** si ce n'est qu'ils se réfèrent essentiellement à la lutte contre les discriminations. D'ailleurs la *Charte de la Diversité* (cf. Annexe 3) sur laquelle les entreprises s'appuient lorsqu'elles choisissent de travailler sur le sujet et de s'engager en la matière ne fait pas plus état d'une définition précise.

*La Charte de la Diversité*<sup>8</sup> a été lancée le 22 octobre 2004, suite au rapport de l'Institut Montaigne co-écrit par Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie, *Les oubliés de l'égalité des chances*. Le texte de cette charte rédigé par plusieurs entreprises, par Claude Bébéar, Yazid Sabeg et coordonné par Laurence Méhaignerie est alors signé par 33 entreprises et PME. Au 8/09/13, elles sont 3018 entreprises signataires. Le Secrétariat général de la *Charte de la Diversité* créée en 2005, chargé de promouvoir ce texte sur le territoire français, veille aussi au respect de cette dernière par les entreprises signataires. **Dans le monde organisationnel, il est possible de travailler sur la diversité sans savoir réellement ce qui est sous-entendu derrière ce-terme, si ce n'est une connotation légale.**

Depuis 2004,  
importance de la  
Charte de la  
Diversité dans le  
monde  
organisationnel

A cet aspect de non-discrimination très fort s'ajoutent donc l'utilisation **d'études légales et de statistiques produites** relativement aux critères de non-discrimination.

Parmi les documents les plus utilisés se retrouvent :

- Des études produites par le Défenseur des Droits (ancienne Halde), par des associations nationales comme IMS Entreprendre pour la Cité (qui héberge d'ailleurs le secrétariat général de la *Charte de la Diversité*), par des observatoires luttant contre les discriminations en général et sur certaines en particulier (observatoire de la parentalité par exemple).

---

<sup>8</sup> <http://www.charte-diversite.com/>

- Des études statistiques concernant certaines dimensions de la diversité (lorsque la loi n'interdit pas les statistiques). En effet, par exemple, selon le pays, les statistiques ethniques sont autorisées (Etats-Unis) ou non (France). Cependant, ces statistiques faussent quelque peu la donne dans la mesure où elles ne sont pas toujours mises à jour, datent par rapport à la situation actuelle. Il est possible de penser au fait que les entreprises se réfèrent souvent aux statistiques de la DARES en matière de handicap, mais ces dernières datent de 2012. Comment est-il possible de comparer justement une situation donnée à un instant T avec une situation antérieure ? Le résultat de la comparaison ne peut qu'être approximatif.
- Des Livres blancs (notamment les livres blancs de l'Association Française des Managers de la Diversité, AFMD). Ces livres blancs ont l'avantage de donner aux entreprises des références académiques utiles. Mais la plupart du temps, c'est vers les encarts pratiques de ces livres que le monde organisationnel se tourne lorsqu'il a besoin de rechercher des informations. Car ces encarts donnent des bonnes pratiques utilisées par d'autres entreprises.

### *3.1.2. Le recours aux échanges de bonnes pratiques*

Si les entreprises n'ont pas de définitions précises de la diversité, elles n'en sont pas moins enclines à regarder ce qui se passe en la matière dans les autres entreprises, qu'elles appartiennent ou non au même secteur d'activité ou qu'elles soient des concurrentes ou pas. Les responsables diversités et leurs équipes n'hésitent donc pas à se tourner vers des méthodes utilisées en marketing comme le recours au **benchmarking**. A la différence du benchmarking pur qui consiste à aller étudier les bonnes pratiques de concurrents et des entreprises du même secteur d'activité, celui auquel recourent les organisations dépasse le cadre du secteur d'activité et de la concurrence.

Prédominance du  
benchmarking

Pourtant derrière les discours éthiques selon lesquels la diversité est l'un des sujets sur lequel il n'y a pas de concurrence, demeure le secret espoir de faire aussi bien que les autres voire de faire mieux. Ce qui est appelé benchmarking par les responsables diversités serait plus de l'ordre de l'intelligence économique. Cette pratique se fait à partir d'ouvrages comme les livres blancs, à partir de recherches sur les sites institutionnels, mais essentiellement lors de **réunions interentreprises spécifiques** qui sont la plupart du temps, coordonnées et organisées par des associations de lutte contre les discriminations. Il est possible de penser aux clubs d'entreprises animés par IMS Entreprendre pour la Cité où les entreprises se retrouvent par départements ou régions. Il existe aussi des clubs animés sur des dimensions de la diversité (le handicap notamment) par des entreprises de conseil. Ces lieux de bonnes pratiques ont un coût : **la réalité de la diversité, c'est qu'elle permet des échanges de bonnes pratiques, mais ces échanges de bonnes pratiques ne sont pas gratuits**. Pourtant les responsables diversités y vont, les décideurs payent, pour apprendre parfois peu de choses par rapport à ce qu'elles auraient pu trouver par elles-mêmes. Et même parfois les entreprises qui accueillent les autres pour ces réunions dépensent pour mettre en avant leur politique diversité (petit-déjeuner servi par un ESAT<sup>9</sup>, flyers, goodies, ...). Le Groupe Crédit Agricole S.A., objet de l'étude de cas principal de cette thèse, a permis de constater et comprendre ce à quoi pouvaient être confrontés les acteurs ayant en charge la mise en œuvre d'une politique diversité et tous les coûts financiers assortis à celle-ci (Garner-Moyer, 2012, p.110-112).

Des échanges  
de pratiques  
qui sont  
coûteux

S'ils choisissent de payer c'est toujours relativement au but qu'ils pensent atteindre en pratiquant la diversité, comme par exemple en obtenir des bénéfices, mais aussi prouver qu'ils sont les meilleurs sur le marché de la diversité. Ces échanges se font non pas uniquement par générosité, mais dans un contexte de compétition et d'urgence permanent d'où le fait que le benchmarking utilisé par les entreprises puisse être rapproché de l'intelligence économique.

Apparition d'un  
isomorphisme  
institutionnel

---

<sup>9</sup> ESAT = établissement et service d'aide par le travail



La logique de l'efficacité peut sous-tendre les actions entreprises en matière de diversité, d'où le fait que, dans les discours, il ne soit pas pris le temps de définir l'objet et le sujet de la diversité. Sur le terrain, la diversité est envisagée dans un rapport à la temporalité de l'ordre de l'immédiateté : à court-terme. **La réalité de la diversité consiste en une course contre le temps en vue d'un gain potentiel idéalisé, du moins tel que cela a pu apparaître dans les premiers mois d'observation participante du Groupe Crédit Agricole S.A..**

Mais il est aussi apparu que la participation à ces groupes d'échanges, la cotisation à des associations, le recours à des cabinets de conseil provenait aussi d'une **peur d'être mal vu et mal perçu** si cela n'avait pas lieu. En effet, si les sanctions financières potentielles peuvent pousser à s'intéresser au sujet diversité d'un point de vue légal, les sanctions économiques liées à une perte de réputation possible peuvent également être motivantes. L'isomorphisme institutionnel (Meyer, Rowan, 1977, 1978 ; Powell, Di Maggio, 1983 ; Maizeray, 2014) tendrait à se laisser de plus en plus deviner derrière ces choix.

Logique de business case et apparition de l'isomorphisme institutionnel

### **3.2. La diversité vue par l'organisation : la diversité comprise en termes de chiffres**

#### ***3.2.1. Cotiser à l'AFMD et/ ou IMS voire participer aux chaires diversités dans les écoles de commerce et universités***

Les organisations cotisent donc pour la plupart à des associations comme l'AFMD, IMS Entreprendre pour la Cité, Nos Quartiers ont des Talents (appelé par le terrain : NQT), voire même financent des chaires sur le sujet ou l'une de ses dimensions dans les écoles de commerces (chaire diversité de l'ESSEC par exemple) ou les universités (chaire handicap à l'université de Lyon 2). Cette liste n'est pas exhaustive.

Si participer à ces associations, à ces chaires, permet aux entreprises de maîtriser un peu mieux les lois et d'anticiper de nouvelles, de réfléchir et d'échanger autour de bonnes idées, l'un des moteurs de leurs décisions demeure de l'ordre de l'image et de la **réputation**. En effet, aller vers des associations de ce genre améliore la réputation de l'entreprise qui apparaît

Assurer sa réputation

comme plus socialement responsable. L'une des vraies raisons qui pousserait une organisation à s'intéresser à la diversité reposerait donc sur le fait qu'elle tient à assurer sa réputation car sa réputation lui permet au minimum de rester économiquement stable. **La diversité n'est donc pas cause de bonne réputation, mais c'est la réputation qui est bien cause d'un souhait de bien gérer la diversité.** Or si tel est le cas, est-ce que cette approche de la diversité convient aux acteurs de l'organisation ?

En outre, si dans l'esprit des DRH et responsables diversité(s) des entreprises, la notion de **réputation** est en jeu au travers de la notion de diversité, il n'y a qu'un pas de la réputation à la légitimité. En effet, l'étude d'Isabelle Barth (Barth, 2007) a permis de révéler les mécanismes à l'origine du management de la diversité. Si celle-ci précise bien que l'organisation recherche une réputation au travers de la diversité, cela peut aller jusqu'au discours de **légitimation**.

Réputation =  
comparaison /  
légitimité=  
remise en cause  
impossible

Cette étude rappelle bien la distinction qui doit être faite entre légitimité et réputation. La **réputation** (Deephouse, Carter, 2005) repose sur un mécanisme de comparaison tandis que la légitimité repose sur l'idée que l'organisation ne peut pas être remise en cause. Autrement dit, ce vers quoi se dirige le monde organisationnel lorsqu'il traite de la diversité n'est pas tant de s'assurer d'une bonne réputation que **légitimer son existence**. Il est donc possible de voir de nouveau au travers de cette vision organisationnelle du sujet, la vision mise au jour par le monde académique, à savoir **affirmer son existence au travers des différences**.

L'étude d'Isabelle Barth (Barth, 2007) expose également trois autres façons dont les organisations abordent le sujet diversité dans un souci de ne pas ternir leurs images en vue d'asseoir leur réputation, voire même de légitimer leurs existences, à savoir utiliser **la diversité comme ressource, croire en la diversité** et enfin comprendre la diversité comme un **phénomène de mode**.

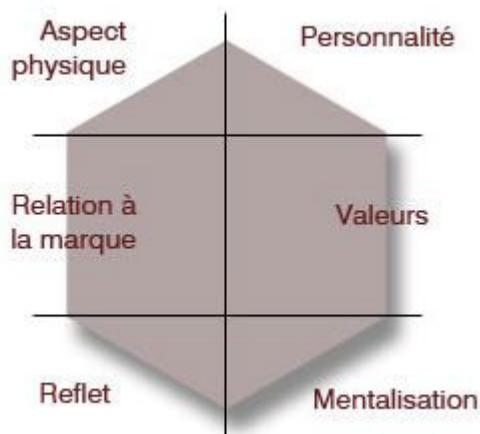
3 façons d'aborder  
la diversité :  
Diversité  
ressource,  
Diversité croyance,  
Diversité  
phénomène de  
mode

- La notion de **ressource** renvoie à la logique *business case* : la diversité n'est qu'un moyen d'obtenir quelque chose de la diversité.

- La notion de **croissance** renvoie à cette idée que les entreprises croient en la diversité comme source de bénéfices, bien qu'elles n'aient pas cherché à le vérifier. La mise en place d'une politique diversité renvoie à une démarche opportuniste et / ou prévoyante.
- Enfin, les organisations saisissent la diversité, ce que les associations proposent comme opportunité dans un souci de réputation, de légitimité, dans une logique *business case* parce qu'elles sont persuadées du bien-fondé d'une telle démarche, mais aussi parce qu'elles suivent **la mode**. D'ailleurs l'observation participante a pu confirmer que, parfois, les organisations participent à des associations comme IMS ou NQT par mimétisme vis-à-vis des autres organisations.

Comme le souligne Maurice Thévenet (Thévenet, 1985, 2006), les modes apparaissent lorsque se pose un problème à l'entreprise, elles viennent combler un manque, elles permettent de mettre de l'ordre car elles sont compréhensibles pour les acteurs. Mettre en place une politique diversité serait donc un moyen d'assurer sa survie en toute logique et de donner une direction à une politique de gestion des ressources humaines qui doit faire face à des revendications individuelles, sociales et légales de plus en plus prégnantes en matière de traitement des différences (Maizeray, 2014).

**La réalité de la diversité en entreprise ne consiste pas tant à gérer des différences, qu'à montrer qu'elles sont bien gérées et même qu'elles sont gérées spécifiquement en vue d'assurer une bonne réputation auprès de ses consommateurs, de ses collaborateurs et / ou de ses futurs collaborateurs, voire d'assurer une légitimité.** La **gestion de la diversité** deviendrait donc un **capital-marque** pour l'organisation (Maizeray, Sciberras, 2014). Les acteurs des entreprises qui font leur marché « diversité » auprès des autres organisations, des associations, y mettent le prix parce qu'ils pensent en obtenir une plus-value. Dans une optique marketing R.H. de la diversité (Garner-Moyer, 2006 ; Barth, Silhouette-Dercourt, 2012), les six facettes de l'outil d'analyse de Kapferer (Kapferer, 1992) peuvent ainsi être mobilisées (cf. figure suivante) dans la recherche d'une performance économique associée à une politique diversité.



*Figure 5. Prisme Identité de marque de Kapferer (1992)*

Cette figure illustre les six facettes utilisables pour communiquer sur une marque. Parmi ces six facettes, seules une ou deux sont choisies pour communiquer en marketing alors qu'en matière de communication sur la diversité, plusieurs facettes sont mobilisées et mobilisables.

- **La personnalité** : façon dont la marque parle de ses produits / elle peut être comprise comme la façon dont la politique diversité d'une entreprise va être évoquée (véritable personnification de la politique diversité).
- **La culture** : ensemble des valeurs véhiculées par la marque / elle peut être comprise comme les valeurs de l'entreprise associées et associables à une politique diversité.
- **La mentalisation** : image que le consommateur va se donner de la marque / elle peut être comprise comme l'image supposée être attribuée à la politique par le client, le collaborateur ou le futur collaborateur.
- **Le reflet** : image qui est donnée au client par la marque / elle est l'image qu'a réellement le client, le collaborateur, le futur collaborateur de la politique diversité.
- **La relation** : le lien entre la marque et les personnes / elle est le **lien** entre la politique diversité et les individus (le fait qu'ils soient porteurs de différences, clients comme collaborateurs ou futurs collaborateurs).
- **Le physique** : ensemble des attributs qui distinguent et caractérisent le produit par rapport aux autres / il est ce qui distingue la politique diversité de l'entreprise par rapport à une autre.

Dans ce souci d'asseoir son image de marque et même d'avoir une marque-capital en matière de diversité, les discours s'appuient sur des données chiffrées censées être un bon reflet de la bonne gestion de la diversité par souci d'image. Par exemple, le contrat de génération assortit les entreprises à des objectifs chiffrés en termes de maintien dans l'emploi et de recrutement de jeunes et de seniors. Mais par-delà ces obligations légales, au sens de prouver qu'elles respectent bien la loi, les entreprises y voient une opportunité de présenter leurs bonnes politiques diversité.

Données chiffrées  
pour asseoir sa  
réputation et sa  
légitimité =  
principes du  
capital-marque  
diversité

### 3.2.2. *La diversité et les chiffres*

Les acteurs des entreprises dans leur souhait d'orientation *business case* ont tendance à se reposer sur des repères chiffrés et des statistiques. Ils utilisent des **statistiques** parce qu'ils sont persuadés du lien de cause à effet entre diversité et bénéfices. Mais, il s'agit seulement de « *constats de corrélations* » (Robert-Demontrond, Joyau, Thiel, 2007). Outre l'utilisation de statistiques afin de se repérer, cette utilisation et **ce recours permanent aux chiffres** entre dans une **logique de réputation, voire de légitimation**. En effet, en présentant des statistiques sur les dimensions de la diversité (du moins celles qui sont mesurables), les acteurs organisationnels cherchent à prouver que **leur organisation est bien conforme à l'environnement social**. Et pour prouver qu'ils sont dans la norme ou mieux que la norme, ils se servent des statistiques et des chiffres produits par les organismes juridiques institutionnels (études du Défenseur des droits), par les associations notamment. Du moins, c'est ainsi que procède le Groupe Crédit Agricole S.A. et les entreprises côtoyées durant les trois années de CIFRE. Une méthodologie quantitative est donc souvent mobilisée par les entreprises pour traiter de la diversité, s'aider dans la mise en place ou la conduite d'une politique diversité. Ainsi, les acteurs du Groupe Crédit Agricole S.A. ont cherché des indicateurs chiffrés pour mesurer la politique diversité naissante, au moins en ce qui concerne la partie mixité. L'équipe reporting, l'équipe juridique et l'équipe diversité ont collaboré pour trouver des indicateurs en 2011 en s'inspirant des 100 Indicateurs de mesure proposés par l'AFMD dans le *Rapport Annuel Diversités, mesurer, partager, progresser* (Palt, 2010).

Cette méthodologie de mesure est privilégiée par les entreprises pour rendre compte de leurs politiques lorsqu'elles veulent **prouver leurs implications** en la matière, soit en **produisant des rapports de responsabilité sociale (RSE) incluant des données chiffrées** sur le sujet, soit en pratiquant des audits en vue d'obtenir un label. Ceci devient plus difficile lorsque l'entreprise a une structure organisationnelle complexe, tel qu'un grand groupe et ses filiales. Car selon la typologie de Bartlett et Ghoshal (Bartlett, Ghoshal, 1986), une filiale peut posséder des compétences fortes, être contributrice, un « trou noir », un exécutant. Mais à cette typologie, il est possible d'ajouter que bien qu'exécutante en matière de production de données chiffrées sur la diversité, une filiale n'a pas forcément toujours les outils nécessaires pour une harmonisation de ses données. A ceci s'ajoute le fait que les filiales des grands groupes comme Crédit Agricole S.A., ont souvent une certaine autonomie dans leurs façons de gérer la diversité et des cultures différentes, voire des façons de procéder différentes. Or ces données sont présentées sous des formes chiffrées difficiles à synthétiser par les équipes reporting et qui peuvent donc masquer des points d'achoppements d'une politique diversité et ainsi ralentir le management de la diversité.

Prouver son implication : données chiffrées relatives à la diversité dans des rapports RSE.

De même que pour Bereni et Jaunait (Bereni, Jaunait, 2009): « *la plasticité du terme [diversité] ne peut qu'attiser la suspicion de l'analyste* », la suspicion face à la plasticité des éventuelles mesures quantitatives produites existe-t-elle ? Le **débat entre mesure quantitative utile** (Blivet, 2004 ; Simon, 2005 ; Sabeg-Charlottin, 2006) **versus le non-sens attribué à ce genre de mesure** (Augry, Hennequin, Karakas, 2006 ; Amadiou, 2007) se retrouve-t-il **dans les esprits des acteurs** d'une organisation lorsqu'ils regardent les données chiffrées données dans le cadre d'une politique diversité ?

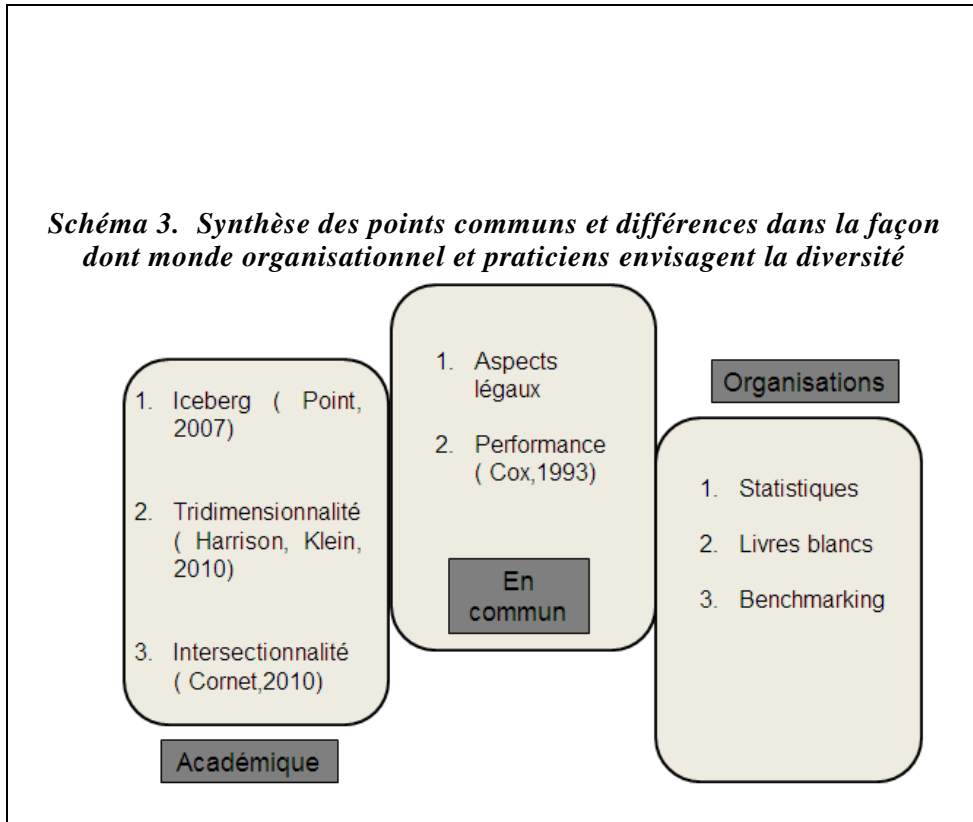
Le livret blanc rédigé par Hédia Zanad et Pete Stone (2009), *Mesurer la discrimination et la diversité, éléments de réponse*, propose des indicateurs mais, ces **indicateurs** demeurent **essentiellement quantitatifs**. Or, comme la revue de littérature académique a permis de le montrer, la diversité est très souvent relative à l'individu.

Est-il donc possible de refléter ce qui caractérise l'humain par des chiffres ? Ne perd-t-on pas une partie de la richesse humaine et de la diversité en se contentant de travailler sur le sujet à partir d'indicateurs chiffrés ? Qui plus est, si toutes les entreprises se dirigent vers une compréhension de la diversité comme quelque chose de chiffré et qu'elles le font par effet de mode, quels avantages réels tirent-elles de la diversité ?

### Synthèse chapitre 3

De la comparaison entre vision académique et vision organisationnelle de la diversité et au terme de ces trois premiers chapitres, deux éléments apparaissent communs : l'aspect légal de la diversité (sous son angle d'approche non-discriminatoire) et la conception de la diversité comme source de performance. Là où le monde académique produit de nombreuses définitions dont les trois principales à retenir sont la métaphore de l'iceberg, l'aspect tridimensionnel de la diversité (séparation, variété, disparité) et l'intersectionnalité des différences, le monde organisationnel ne produit que rarement des définitions. Pourtant les praticiens continuent à s'intéresser au sujet et à déployer des politiques diversités en s'appuyant essentiellement sur des statistiques, des livres blancs et en se comparant (benchmarking). Ce souci de la comparaison procède d'un besoin de légitimité et d'assurer sa réputation en s'appuyant sur un mimétisme : faire comme les autres organisations à défaut de pouvoir faire mieux.

**Schéma 3. Synthèse des points communs et différences dans la façon dont monde organisationnel et praticiens envisagent la diversité**





## Synthèse de la sous-partie 1

Cette première sous-partie a permis d'établir que la diversité est abordée différemment par le monde académique et par le monde organisationnel, à l'exception du fait que ces deux mondes s'appuient sur la **dimension légale** de celle-ci pour la gérer. Si le monde académique s'efforce de donner des définitions reflétant au maximum la réalité de ce sujet, le monde organisationnel passe outre la définition. En revanche, le monde organisationnel oriente son approche du sujet dans une **optique business case** et dans une optique **marketing** bien qu'en apparence il dise le faire dans une optique **RSE et GRH** essentiellement. Il existe des raisons diverses de s'intéresser à la diversité et de mettre en place des politiques diversités. Cette première sous-partie a donc commencé à répondre aux questions de recherche suivantes : (i) pourquoi mettre en place une politique diversité ? ; (ii) la gestion de la diversité est-elle le véritable problème ? ; (iii) est-il nécessaire de mesurer quantitativement la diversité ?

**Au terme de ces trois premiers chapitres se posent les questions suivantes:**

À quoi sert-il de prôner un discours *business case* et de faire comme toutes les autres entreprises ? Où est l'avantage lié à la diversité si les entreprises vont vers une univocité de leurs discours et font de la diversité par mode, surtout en contexte de crise économique ? Est-il possible de dépasser l'isomorphisme à tendance mimétique, notamment avec le contexte de crise économique qui rend les marges de manœuvre très restreintes pour les acteurs devant déployer une politique diversité au sein de leurs organisations? **Une politique diversité répond-t-elle toujours aux attentes des individus ?**

## **SOUS-PARTIE 2. METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE DIVERSITE : UNE QUESTION DE CHOIX ?**

*Le moi devant autrui, est infiniment responsable (Levinas, Ethique et infini)*

Cette deuxième sous - partie examine plus précisément qui sont les acteurs d'une politique diversité. Afin de mieux cerner pour qui et par qui sont réalisées des politiques, de gestion de la diversité en entreprise, l'étude préalable du contexte dans lequel s'inscrivent ces politiques s'avère utile. Dans une certaine mesure, cette deuxième sous-partie examine plus attentivement l'une des raisons principales énoncée par monde organisationnel et monde académique de faire de la diversité, à savoir dans une optique de performance économique et de recherche de bénéfices afin de contourner les difficultés assorties à une période de difficultés économiques. Cet examen permet, dès lors, de comprendre qu'il existe **des niveaux d'attentes différents** selon les individus et que la visée de performance de la part d'une politique diversité pourrait s'avérer non conforme à certaines de ces attentes, voire porteuse de désavantages. Cette partie a donc pour objectif de dresser un panorama général des épreuves auxquelles la gestion de la diversité est soumise.

### **Chapitre 4. La diversité en période de difficultés économiques**

La crise économique de 2008 a eu un impact très fort sur le monde organisationnel. L'économie mondiale a basculé dans une récession qui a occasionné de fortes tensions pour la plupart des marchés financiers suite à la faillite de Lehman Brothers (la plus grande banque américaine d'investissement à un niveau multinational). Il s'en est suivi une dégradation des activités entrepreneuriales et cela a touché toutes les branches d'activités. Du gel des emplois à la suppression d'emplois très forte, tout le monde économique s'est mis à vivre au ralenti. Dans un tel contexte et encore à ce jour en 2014, il est alors bien difficile pour les acteurs organisationnels de travailler sur le sujet diversité. Non seulement, il s'agit d'un sujet complexe, mais aussi d'un **sujet** qui est d'autant **moins prioritaire** pour les opérationnels.

**La diversité : un sujet moins prioritaire en contexte de crise ?**

En effet, la diversité est souvent associée au moment du recrutement, notamment parce qu'elle est comprise sous son aspect légal de non-discrimination. Or, avec le gel des recrutements, la suppression d'emplois, le monde organisationnel se replie vers des actions prudentes, voire même tend à l'immobilisme, préférant de loin avoir recours à des profils identiques et normés lorsque les recrutements sont encore réalisables. Cette attitude de « *repli* » fait partie des trois attitudes possibles face à une crise (Thévenet, 2009). Les deux autres attitudes sont la « *révolte* », moment où les individus expriment leur colère, et « *le retournement* », moment où les individus cherchent une nouvelle direction et un nouveau sens à ce qu'ils font. **Parler de diversité devient un challenge** et peut même apparaître comme un sujet controversé selon le moment et l'état d'esprit dans lequel les individus constituant l'organisation sont.

La diversité :  
un challenge

#### **4.1. La crise économique et les choix stratégiques en matière de politique diversité de la part des entreprises**

La crise économique a eu un impact certain sur la gestion des ressources humaines. Ainsi l'enquête menée auprès de 522 salariés par Autissier et Bensebaa (Autissier, Bensebaa, 2009) révèle que la crise commençait à laisser poindre des « *comportements plus individualistes* (pour 33 % des répondants), *des risques de conflits sociaux* (pour 41 %, des répondants) », seulement un an après son apparition. Etant donné que le contexte économique est toujours tendu à l'heure actuelle, se pose forcément la question de savoir si ces chiffres sont demeurés stables ou n'ont pas augmenté et ce, en particulier dans les grandes organisations. Car cette enquête a analysé les réponses pour apprécier le rôle des variables quant à ces dernières. Et parmi ces réponses, il a été mis en évidence que si la crise touchait toutes les entreprises, tous les secteurs d'activités, notamment d'un point de vue commercial et au niveau des embauches, les plus grosses structures étaient les plus impactées. **Est-ce le cas du Groupe Crédit Agricole S.A ?**

« *La taille de l'entreprise joue un rôle en termes d'impact de la crise. Plus la taille de l'entreprise est importante, plus l'impact est fort (mesuré, par le nombre de " oui " à la question de l'impact de la crise sur l'entreprise). Il y a également un lien entre la taille et les conséquences financières (au seuil de 10 %) et entre la taille et l'emploi (au seuil de 1%). En revanche, les résultats ne suggèrent pas de lien entre la taille et les conséquences commerciales* » (Autissier, Bensebaa, 2009).

Une hypothèse possible est que, dans une grosse structure, il y a plus d'individus et donc plus de **risques de comportements individualistes**. Les individus face à la crise économique auraient donc tendance à vouloir s'affirmer et ne pas être enclins à faire des efforts pour composer avec les différences d'autrui, voire même auraient tendance à discriminer ce qui ne leur ressemblerait pas ; ce qui n'est pas sans rappeler les théories concernant l'identité sociale et le rôle des émotions dans la construction d'une identité (Turner, Tajfel, 1986 ; Schneider, 2003).

Aussi, il devient bien plus difficile de gérer les différences pour les individus en charge de le faire au sein d'une organisation. Et en même temps, il s'agit là d'une nécessité pour que l'organisation continue à fonctionner un minimum. Le choix de continuer à déployer une politique diversité, s'il apparaît comme controversé aux yeux des collaborateurs, peut-être même des clients, n'en est pas moins un passage obligé pour maintenir un peu d'ordre au sein de l'organisation. Il apparaît cependant d'autant plus suspicieux qu'il est souvent présenté sous son aspect marketing et *business case*, alors même que les individus sont en proie au repli, voire dans une **attitude de révolte** face à tout ce qui est économique. **La crise économique place donc l'individu face à l'expérience de l'altérité et face au changement.** Les choix en matière de politique diversité de la part des entreprises ne sont donc pas dénués de conséquences.

Risque de  
révolte

Soit les individus acceptent les changements et se placent directement en position de renouvellement, soit ils sont dans la révolte ou pire le repli et refusent ainsi tout changement dans leur environnement de travail. **Manager la**

**diversité en contexte de crise s'apparenterait donc essentiellement à un management du changement.** Cependant, rares sont les entreprises qui gardent à l'esprit cette idée. Les décisionnaires des entreprises veulent, en effet, pouvoir continuer à faire des bénéfices et pensent qu'une politique diversité va les aider à obtenir ce qu'ils souhaitent, sans s'inquiéter des dommages qu'une telle position peut amener, notamment parce que le discours produit est en trop grand décalage avec la réalité que les individus pourraient avoir de la situation. Si un tel décalage existe et fait partie de la « *nécessaire hypocrisie* » de l'organisation (Brunsson, 1993), elle est beaucoup moins facilement acceptée par les individus concernant le sujet diversité. L'impression générale serait qu'il s'agirait plus d'un argument marketing et d'un effet vitrine qu'un réel souci d'être responsable de la part de l'entreprise. L'impression de *diversity washing* dont les responsables diversité veulent se prémunir pourrait bel et bien exister et annuler les effets positifs des politiques diversités entamées par les entreprises, quand bien même les discours produits seraient réellement sincères ou ne se cacheraient pas de faire de la diversité dans une optique *business case*. Même l'aspect sincère d'une telle démarche performative liée à la diversité peut ne plus suffire à faire la différence.

Management de  
la diversité =  
management du  
changement

Comment sortir d'une telle vision de la diversité sans que certains acteurs de l'organisation ne puissent remettre en cause la politique diversité déployée par leur entreprise? Comment assurer une légitimité à sa politique diversité de façon constante et pérenne ?

D'un côté, la diversité est comprise comme du *business* (presque au mépris de la bonne considération des individus qui la compose) et de l'autre le monde organisationnel souhaite faire croire que c'est le souci du respect des individus qui prime en mettant en avant l'aspect RSE de la diversité. Si un tel double discours n'est pas étonnant et fait partie du jeu organisationnel (décalage Brunssonien), tout collaborateur, tout client n'est probablement pas toujours au fait de ce décalage hypocrite et nécessaire. Il pourrait voir dans ce dernier une telle incohérence qu'il ne consentirait plus à faire des efforts pour accepter les règles du jeu, pour accepter de composer avec d'autres différences, pour rester motivé, notamment en contexte d'incertitude et de fort changement.

Le monde organisationnel oscille entre **deux approches de la diversité** (cf. figure suivante) présentées par Annie Cornet et Philippe Warland (Cornet, Warland, 2011) : des approches de type **logiques économiques** et des approches de types **logiques sociales**. Si le monde organisationnel oscille entre ces deux approches, alors que l'approche économique semble être celle choisie en réalité bien que dans les discours ce soit la logique sociale qui prime, cela provient probablement et certainement du fait que les deux ne peuvent pas ne pas être en interaction. Ce recours aux deux logiques économiques et sociales qui, pourtant, sont plutôt antagonistes et incompatibles (Cornet, Delhaye, Crunenberg, 2005), a lieu parce que ni la diversité ni la notion de bénéfices ne sont très clairement définies dans l'usage qu'en font les praticiens. A ceci s'ajoute le fait que si Cornet, Delhaye et Crunenberg plaident pour une articulation de ces logiques, le monde organisationnel les articule en réalité, mais les articule de façon peut-être inefficace et inefficiente.

La diversité en tension entre logiques économiques et sociales

Comment le DRH du Groupe Crédit Agricole S.A. et la responsable diversité parviennent-ils à composer avec les logiques économiques et sociales ?

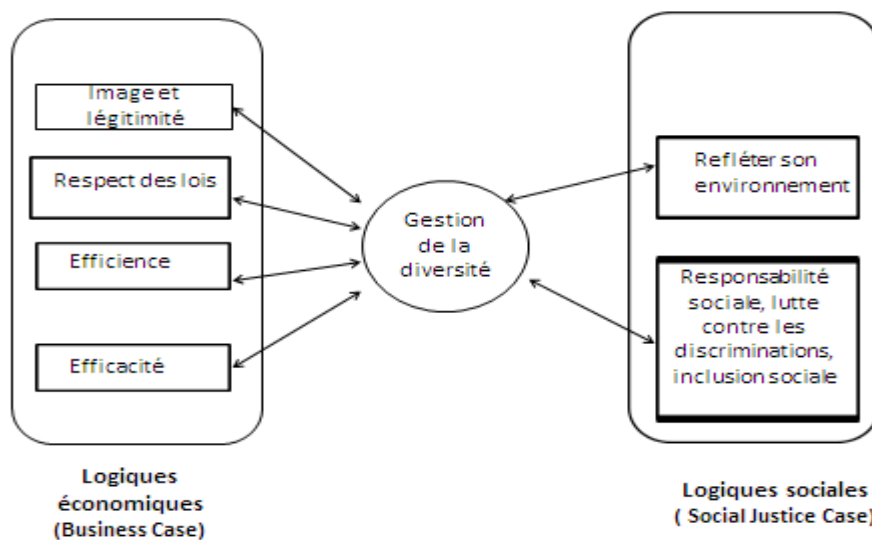


Figure 6. Logiques d'actions page 50 in Cornet A., Warland P., *GRH et gestion de la diversité, 2011*

## 4.2. Des raisons différentes d'avoir des politiques diversités

D'après le dernier *bilan* de la Charte de la Diversité, la RSE demeure le principal motif concourant à la mise en place ou au maintien d'une politique diversité de la part des 1300 entreprises signataires ayant répondu au sondage (<http://fr.calameo.com/read/001130837292c3a1cfa1f>).

Lors de la présentation du bilan le 12/12/2013 à laquelle nous avons assisté de par notre statut de chercheur CIFRE, nous avons pu obtenir des détails qui ne sont pas dans le bilan papier. Si pour 72 % des entreprises, la RSE est une raison de mettre en place une politique diversité ou de la maintenir, selon la taille de l'entreprise, les autres raisons évoquées diffèrent sensiblement. Pour avoir répondu à ce questionnaire dans le cadre de l'observation participante, il semble également important de souligner que les réponses sont induites et proposées et qu'il est possible de cocher tout ou partie des réponses sans ordre de préférence. Ainsi les statistiques obtenues sont approximatives. Pourtant lorsque les entreprises veulent avancer sur leurs politiques diversité, elles ont souvent le réflexe de se référer à ce genre de bilan qui a le mérite d'exister et de tenter de donner un aperçu de la réalité. Or tout ce qui est dit par les entreprises est du déclaratif,. Il n'existe presque aucun moyen de vérifier les déclarations faites si ce n'est aller étudier de près chacune des entreprises répondantes. D'ailleurs, pour avoir répondu à ce questionnaire, certains items proposaient des réponses qui ne correspondaient pas forcément à la vision de l'entreprise et le choix de la, réponse s'est plutôt fait par défaut. En revanche, ces statistiques peuvent éclairer le problème de l'articulation des logiques économiques et sociales. Le tableau suivant récapitule les raisons avancées en fonction de la taille des entreprises à partir de la prise de note effectuée ce jour-là.

Entreprises + 1000 salariés	Entreprises – 50 salariés
RSE	Convictions morales du dirigeant
GRH (gestion des ressources humaines)	RSE
Réductions des risques / respect des lois	GRH
Performance économique	Réductions des risques / respect des lois
Convictions morales du dirigeant	Performance économique

*Tableau 3. Raisons énoncées d'avoir une politique diversité*

Les résultats diffèrent sensiblement : la RSE apparaît dans les premières réponses tandis que la performance économique apparaît parmi les réponses les moins souvent citées. L'écart le plus significatif concerne la notion de convictions morales du dirigeant. Très importante pour les petites entreprises, elle n'est pas du tout prioritaire aux yeux des grandes entreprises. Pourtant RSE et convictions morales du dirigeant sont des thématiques qui vont la plupart du temps de pair. La RSE renvoie en son SENS étymologique au fait de **répondre de ses actes**. Or celui qui répond le plus de ses actes en tant que représentant de l'organisation est le dirigeant. Ceci laisse donc entendre que la diversité n'est pas que de la responsabilité du dirigeant et qu'elle **participe d'une responsabilité sociale plus large et étendue au sein des grandes entreprises**. La question de recherche 2 « qui sont les acteurs de la diversité ? » a pu ainsi naître face à ce constat.

Des raisons différentes d'avoir une politique diversité

Lors de la présentation du *bilan de la Charte 2013*, il a été souligné que pour la première fois, la GRH était une raison plus citée que le respect des lois (48 %).

Se pose la question de savoir pour quelles raisons ce changement a été opéré ? Est-ce parce que les associations vers lesquelles les entreprises se tournent pour réaliser et mettre en œuvre leurs politiques diversités leur imposent qu'elles se sont orientées vers cette vision ? Est-ce pour tenter en contexte de crise, de replacer l'humain au cœur de l'entreprise ? Où se place le Groupe Crédit Agricole S.A. par rapport à ces classements de raisons ?

La revue de littérature du **côté académique** avait jusque-là permis de montrer que les deux **raisons principales** d'avoir des politiques diversités étaient : le **respect des lois** et la **performance économique** en expliquant que logiques économiques et sociales étaient incompatibles.

L'étude des outils mobilisés par **les praticiens** tend à démontrer que les **raisons** de s'intéresser à la diversité sont : la **RSE** et la **GRH**. Or, en même temps, certains acteurs organisationnels ne se cachent pas pour autant de rechercher une performance économique, but premier de leur existence en se servant de la GRH comme d'un levier avec le recours à un marketing R.H. de la diversité.

Pour les DRH et responsables diversité: GRH et RSE = les raisons principales



Quelles sont les vraies raisons ? Toutes **ces raisons correspondent-elles aux attentes** des diverses parties prenantes de la diversité, notamment celles des collaborateurs ?

**Les raisons avancées et énoncées pour justifier une politique diversité appellent d'autres raisons probablement plus profondes.**

En confrontant les raisons conduisant à avoir des politiques diversités évoquées par monde académique et monde organisationnel, un mécanisme de raisons cachées pourrait commencer à se dessiner.

Des raisons plus profondes derrière les raisons énoncées

### 4.3. Problématique initiale

Force est donc de constater une bonne intention de départ de la part des acteurs du monde organisationnel qui souhaitent introduire plus d'humanité en son sein grâce à la notion de diversité, en améliorant les rapports entre des individus différents. Cependant, cette bonne intention se transformerait en une idéologie, en un outil et une pratique très normatifs au travers d'un isomorphisme certain et qui donnerait l'impression que l'entreprise perdrait peu à peu de son humanité. Se posent donc dès lors les questions suivantes :

Est-ce que la diversité a besoin d'être cadrée comme elle l'est actuellement ? N'y a-t-il pas un risque de perdre l'essence même de la diversité en se référant essentiellement à un cadre normatif et en allant vers une orientation *business case* du sujet ? Et en allant vers une dimension purement RSE et humaine n'y a-t-il pas un risque financier pour l'organisation ? **Dans un cas comme dans l'autre, comment satisfaire tous les acteurs d'une organisation et qui auraient des attentes différentes ?**

**La diversité est-elle un phénomène de mode opportuniste pour toute entreprise qui cherche à faire des profits ? Et si c'est un phénomène de mode, quel intérêt les acteurs d'une organisation ont à continuer d'agir comme ils le font et d'avoir une politique diversité ?**

Afin d'esquisser un début de réponse à ce questionnement, le chapitre qui suit cherche à mieux cerner les notions de bénéfices et de responsabilité sociale liées à la diversité.

#### Synthèse du chapitre 4

Il existe des raisons différentes d'avoir une politique diversité. Ces raisons oscillent entre logiques économiques et sociales. Les discours des entreprises font de plus en plus état d'un souci de responsabilité sociale comme déclencheur d'une mise en place d'une politique diversité que d'un souci de performance économique. **N'existe-t-il pas une difficulté à intégrer des dimensions humaines dans une politique diversité ? A la relayer ?** La crise économique pourrait être une explication aux éventuelles difficultés que rencontre la politique diversité. De ce fait, pour certains acteurs organisationnels la diversité devient un enjeu de marketing R.H. et un moyen de se différencier sur le marché concurrentiel en s'attachant à répondre aux attentes d'un maximum de parties prenantes (Gröschl, 2011 ; Maizeray, Sciberras, 2014). **Mais cette raison est-elle suffisante pour comprendre le phénomène de diversité en entreprise ?**

**Une distinction entre ce que veulent et visent les différents acteurs d'une entreprise, ce qu'ils disent, ce qu'ils peuvent faire, ce qu'ils ont le droit de faire et ce qu'ils font ou ont fait en matière de diversité permet de comprendre qu'une politique diversité employée dans une seule visée pourrait échouer car la multiplicité des attentes des individus n'est dès lors pas forcément prise en compte.**

### Chapitre 5. Entre bénéfices et coûts

Le discours principal évoqué par le monde académique, mais sous-jacent dans les discours des entreprises est le suivant : la diversité est un avantage économique, une plus-value, source de bénéfices, ... D'un côté, le monde académique s'appuie sur les propos de Cox (Cox, 1991).

*« Organizations are becoming increasingly diverse in terms of gender, race, ethnicity, and nationality. This diversity brings substantial potential benefits such as better decision making, greater creativity and innovation, and more successful marketing to different types of customers » (Cox, 1991).*

De l'autre, au lieu de penser la diversité comme **potentiellement** source de bénéfiques, le monde organisationnel **affirme** que la diversité est réalisée dans une optique RSE, ce qui la rend source de bénéfiques.

La diversité est *« un facteur de progrès pour l'entreprise, [qu'] une telle démarche contribue à son efficacité et à la qualité de ses relations sociales »* (Extrait de la *Charte de la Diversité*).

Pour l'un la diversité est source possible de bénéfiques, pour l'autre elle est source affirmée de bénéfiques. Mais qu'entendre par bénéfiques ?

### **5.1. Qu'entendre par bénéfiques ?**

Pour comprendre cette notion de bénéfiques, le recours aux disciplines **philosophique** et **sociologique** s'impose, puisque ces dernières sont au fondement même de la théorie des organisations, qui mobilise la notion de bénéfiques. En effet, c'est dans l'analyse du *Capital* de Marx que se trouve la définition la plus révélatrice de ce que peut être le terme *bénéfice*, tout du moins en ce qui concerne la façon dont il est envisagé par le monde des entreprises. Car le monde des entreprises, le monde économique auquel le terme renvoie, sont nés plus ou moins à l'époque de l'industrialisation et à l'époque où Marx a écrit son ouvrage (même si Smith a pu évoquer ce terme avant lui) sur les notions de plus-value économique et de bénéfice(s).

Bénéfices =  
une valeur  
particulière

#### **5.1.1. Une plus-value économique**

*« L'usage ou l'emploi de la force de travail, c'est le travail.  
L'acheteur de cette force la consomme en faisant travailler le*

vendeur. Pour que celui-ci produise des marchandises, son travail doit être utile, c'est à dire se réaliser en valeurs d'usage. C'est donc une **valeur d'usage particulière**, un article spécial que le capitaliste fait produire par son ouvrier. [...] Le produit propriété du capitaliste est une valeur d'usage, telle que des filés, de la toile, des bottes, etc. Mais bien que des bottes, par exemple, fassent en quelque sorte marcher le monde, et que notre capitaliste soit assurément homme de progrès, s'il fait des bottes, ce n'est pas par amour des bottes. En général, dans la production marchande, la valeur d'usage n'est pas chose qu'on aime pour elle-même. Elle n'y sert que de porte valeur. Or, pour notre capitaliste, il s'agit d'abord de produire un objet utile qui ait une valeur échangeable, un article destiné à la vente, une marchandise. Et, de plus, il veut que la valeur de cette marchandise surpasse celle des marchandises nécessaires pour la produire, c'est à dire la somme de valeurs des moyens de production et de la force de travail, pour lesquels il a dépensé son cher argent. Il veut produire non seulement une chose utile, mais une valeur, et non seulement une valeur, mais encore **une plus-value** » (Marx, 1968, livre 1, section 2, chapitre VI).

Le but de toute production est donc de produire non pas un bien ou un service en soi, mais bien d'**obtenir plus** que ce qui a été produit, d'un point de vue monétaire.

« La production de plus-value n'est donc autre chose que la production de valeur, prolongée au-delà d'un certain point. Si le procès de travail ne dure que jusqu'au point où la valeur de la force de travail payée par le capital est remplacée par un équivalent nouveau, il y a simple production de valeur; quand il dépasse cette limite, il y a production de plus-value » (Marx, 1968, livre 1, section 3, chapitre VII).

La production de biens ou de services est censée apporter des **avantages**, tant au niveau des collaborateurs qu'au niveau de l'entité collective qu'est l'entreprise. Au travers de la production d'un bien ou d'un service d'une **valeur supérieure à sa valeur initiale** se trouve le bénéfice. La capacité de travail est donc une **plus-value en action, en devenir**. Un travailleur est rétribué en-dessous de la valeur qu'il apporte à ce qu'il a produit. C'est ce que Marx appelle l'exploitation.

Diversité au sens de différence = un avantage à saisir

Ainsi, la diversité comprise comme différence serait une plus-value en devenir s'inscrivant entre la valeur ajoutée à et dans la production et la valeur que l'individu apporte de toute façon au produit en tant que travailleur lambda. C'est donc dans ce différentiel que se trouverait la plus-value, le bénéfice de la diversité. En d'autres termes, **la notion de bénéfice est essentiellement une notion économique, financièrement marquée.**

Lorsque le monde organisationnel affirme que la diversité est source de bénéfices, il entendrait donc au sens strict du terme de bénéfice le fait qu'elle rapporte une plus-value économique. Or, avant d'obtenir cette plus-value économique, la différence ou plutôt les différences qui, interagissent entre elles au sein de l'organisation, occasionnent aussi créativité, innovation, notoriété, ... Autant d'effets qui ne sont pas directement une plus-value économique, mais qui peuvent contribuer à une plus-value économique. D'une certaine manière, dire de la diversité qu'elle est source de bénéfices est un raccourci rapide que font les organisations. La diversité crée des choses qui elles-mêmes engendrent **potentiellement** des bénéfices. L'hypothèse est donc la suivante : ce raccourci de penser que la diversité est source de bénéfices nous fait probablement passer à côté de ce qu'est **réellement** la différence et de ce qu'elle peut **apporter réellement** à l'entreprise. Il convient donc à ce moment-là de se pencher plus précisément sur ces avantages non directement économiques dus à la simple présence de la différence, et que la bonne gestion de la différence, sont censés amener à une entreprise.

La diversité n'est peut-être pas qu'une plus-value d'ordre économique

### 5.1.2. Des avantages qui ne sont pas toujours compris en termes économiques

Dans le discours organisationnel, avant même d'être évoquée comme bénéfice(s) sous sa forme de plus-value économique, la diversité est évoquée comme **avantages « humains, commerciaux »** (Cox, 1993 ; Robinson, Dechant, 1997 ; Wentling, 2004 ; Landrieux-Kartochian, 2004 ; Garner Moyer, 2012). Si les avantages commerciaux permettent de deviner en quoi il est possible de rejoindre l'idée d'avantages financiers, les avantages humains paraissent déjà bien plus éloignés de cette notion de cause à effet. Tout du moins il est bien plus **difficile de prouver le lien de cause à effet entre diversité / avantages humains et avantages humains / performance économique.**

Un lien de cause à effet diversité / performance économique difficile à établir

D'un point de vue commercial, la diversité peut avoir une fonction marketing, à savoir permettre de refléter la diversité des clients et la diversité de leurs attentes. En ce sens, avoir une diversité de collaborateurs permet de **capter plus facilement ces attentes** et de mieux intégrer certains marchés. La diversité en ce sens est plutôt conçue sous son aspect ethnomarketing voire de « *marketing ethnique* » (Barth, Silhouette-Dercourt, 2012) et est **potentiellement bien source d'innovations**, ne serait-ce que dans le fait qu'elle donne la possibilité à la structure organisationnelle de mieux s'implanter dans certains territoires et donc de gagner d'autres marchés non explorés par des structures moins enclines à ce genre de pratiques.

Un avantage = refléter les attentes de clients différents en innovant

Par ailleurs, la diversité ou plutôt sa bonne gestion serait censée **améliorer les interactions humaines** et ainsi rendre les individus / collaborateurs plus efficaces au travail. Car la performance au travail ne consiste pas uniquement en l'accomplissement de tâches spécifiquement basée sur des compétences de savoir et savoir-faire menant à une plus-value économique, mais aussi en un ensemble d'autres activités comme le travail d'équipe (Campbell & al., 1990 ; Frimousse, Peretti, Swalhi, 2008). En effet, la prise en compte de la différence doit permettre de lutter contre les stéréotypes, prendre en considération le fait que tout le monde n'a pas la même culture, ni le même point de vue et que,

Savoir travailler ensemble en dépassant les différences = source d'innovation

d'ailleurs, ces différents points de vue sont sources d'innovations. Face à des problématiques, un regard différent est donc compris comme **potentiellement vecteur d'innovation** pour trouver des solutions et doit favoriser le travail d'équipe. Ceci vaut aussi bien pour le monde académique que pour le monde organisationnel. **Mais cela fonctionne-t-il au Crédit Agricole ?**

L'innovation d'après le *Manuel d'Oslo* est « *la mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé nouveau ou amélioré, d'une méthode de commercialisation ou organisationnelle pour une entreprise* ».

Une innovation peut être de quatre ordres : innovation de produit, de procédé, de commercialisation, d'organisation. Autrement dit, il s'agit d'un moyen d'acquérir un avantage compétitif pour l'entreprise. Et le fait qu'il y ait des individus aux pensées, aux parcours différents au sein d'une organisation, serait à l'origine d'un tel processus ; ceci étant **réalisable pour peu que les individus en question aient le souhait de collaborer ensemble**. La diversité humaine contenue sous les termes de bénéfices et avantages relève donc plus de la performance qu'elle n'occasionne une performance. En effet, il est difficile de concilier différents points de vue, diverses attentes, même au nom d'un projet commun.

La cohabitation de plusieurs différences est déjà en soi une performance

Si certaines entreprises y parviennent au maximum en pratiquant ce qui s'appelle « *l'entreprise à la carte* » (Colle, Peretti, 2007), cela laisse tout de même sous-entendre que derrière la diversité se trouve un concept de paix sociale ou « *justice organisationnelle* » (Frimousse, Peretti, Swalhi, 2008) difficile à maintenir.

Derrière la notion de performance associée à la diversité : le rôle de la paix sociale et de la justice organisationnelle

### ***Encart 1 : Définition de la performance***

La performance est « *un exploit ou une réussite dans un domaine quelconque* » (Larousse). La performance consiste à produire des résultats à la hauteur des objectifs fixés dans un temps donné avec les ressources à disposition. S'il n'y a pas

d'objectif, il n'existe pas de performance possible (Drucker, 1954).

Réussir à concilier une variété de point de vue dans la perspective d'en obtenir un avantage concurrentiel, voire au nom d'un enrichissement intellectuel réciproque entre individus s'avère en soi un exploit. Cela relève à la fois de **la conviction**, de la **persuasion** et parfois cela **coûte beaucoup plus en termes d'énergie et même d'un point de vue financier que le bénéfice censé être obtenu**.

La diversité comprise comme performance peut ainsi conduire à l'inefficacité et à l'inefficience humaine lorsqu'elle est gérée dans ce but. Or ce n'est pas le discours prôné par la plupart des acteurs d'entreprises et un discours peu abordé par la littérature académique. Pourtant, c'est un aspect de la réalité de la diversité qui n'est pas à négliger.

Diversité =  
source  
d'inefficacité ?

Est-il possible de penser que la diversité comprise comme source d'inefficacité puisse être une des raisons pour lesquelles les acteurs de la diversité en entreprise n'adhèrent pas à la politique de leur entreprise qui relayerait un discours contraire ?

### 5.1.3. Une performance

« *Le sujet de la performance est l'un des plus complexes de la littérature managériale et les variables qui entrent dans sa composition sont très nombreuses* » (Stone, Zanad, 2012) parmi lesquelles peuvent être citées entre autres, organisation, interactions humaines, équipes managériales...

La diversité étant elle-même complexité, cela rajoute aux paramètres nombreux qui peuvent influencer sur la performance ou non. Le lien entre diversité et performance est donc plus de l'ordre de la **relativité que de l'effectivité**. D'ailleurs l'étude de Stone et Zanad ainsi que celle moins récente de Robert-Demontrond, Joyeau et Thiel (2007) précisent bien que les rares études non managériales s'intéressant au lien de cause à effet entre diversité et

Relativité du  
lien de cause à  
effet entre  
diversité et  
performance



performance, s'appuient sur des données empiriques et produisent des **résultats contingents et relatifs** à un contexte à chaque fois particulier. Il y aurait une diversité de performances et de non-performances liées à la présence de la différence, des différences et en fonction de leurs modes de gestions. La performance est « *un exploit ou une réussite dans un domaine quelconque* » (Larousse). Une réussite peut elle-même être définie comme le fait d'avoir obtenu quelque chose que l'on visait par une action. La réussite est déterminée de deux façons : mesure de l'efficacité ou mesure de l'efficience (Drucker, 1954).

« *Par efficacité, on fait de bonnes choses ; par efficience, on fait bien les choses* ». (Drucker, 1954)

- Efficacité : Elle représente la conformité à l'atteinte d'un objectif visé. Il s'agit du rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé quels que soient les moyens et le temps pris pour cela.
- Efficience : elle implique le respect de contraintes dans l'atteinte d'un objectif. Il s'agit du rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé en utilisant le minimum de moyens et de temps pour y parvenir.

Performance :  
efficacité ou  
efficience ?

A ceci s'ajoute le fait qu'il existe plusieurs niveaux de performance : globale, économique, humaine et sociale. Performance économique et humaine tendent à se rapprocher au travers de l'alliance contrôle de gestion et ressources humaines (Zardet, Savall, 2011). **Mais dans l'esprit des DRH, cette union s'opère-t-elle aisément lorsqu'il s'agit de la diversité ?** D'autant plus, que la plupart des méthodes négligent encore de nombreuses variables parmi les huit<sup>10</sup> mises au jour dans le modèle de Zardet et Savall (Zardet, Savall, 2011) car performance sociale et économique sont encore souvent étudiées séparément en matière de diversité, avant d'être mises en corrélation.

**Ainsi lorsque les discours organisationnels évoquent la diversité en termes de performance(s), se pose la question de savoir en quel sens ces discours entendent le terme de performance. S'agit-il de la performance en termes**

<sup>10</sup> « L'énergie humaine et sociale », « compétences disponibles individuelles et collectives », « informations stratégiques actualisées », « portefeuille de produits », « patrimoine de relations avec le marché et les institutions », « patrimoine technologique maîtrisé », « ressources financières externes », « ressources financières internes ».

d'efficacité ou en termes d'efficience ? De façon globale ? Uniquement économique ou sociale ?

Comme cela vient d'être évoqué, **le lien entre diversité et performance est affaire de relativité**. Autrement dit, en fonction du contexte choisi, de l'objectif voulu par l'organisation, la diversité sera comprise et mesurée en termes d'efficacité ou d'efficience. Plus encore **il existe, dès lors, autant de mesures possibles que d'objectifs visés**. Le lien de cause à effet entre diversité et performance n'est pas solide et avéré en toutes circonstances car **la mesure de la diversité fait beaucoup trop appel à de la subjectivité**. En effet, même si des indicateurs de mesure utiles pour se repérer ont été produits par l'AFMD (2008, 2010) à destination des entreprises porteuses d'un label ou voulant évaluer où elles en sont en matière de diversité, ces **indicateurs** ne sont qu'**indicatifs**. Qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, ils ne peuvent refléter entièrement toute la complexité de la diversité. Très vite, lorsqu'il s'agit de tenter de mesurer la diversité au sens de mesurer ses impacts, l'organisation se retrouve confrontée à la part d'irrationnel que le sujet contient et ne peut donc l'inscrire dans sa totalité au travers de chiffres, de statistiques ou alors il ne s'agit que de constats. C'est ce qu'Hélène Garner Moyer (Garner-Moyer, 2012) explique dans *Réflexions autour du concept de diversité, éclairer pour mieux agir*.

A objectifs différents, performances différentes et mesures différentes

*« Toute mesure reste subjective, dépendante des données disponibles. Pour être partagée, toute mesure doit être juste : or il apparaît difficile, voire impossible d'isoler l'effet qu'une catégorie d'individus (comme les femmes ou les seniors) peut avoir sur les performances d'une entreprise. En effet, la performance individuelle est elle-même corrélée à celle des autres salariés et à l'organisation du travail. [...] elle s'insère de façon inextricable dans un collectif »* (Garner-Moyer, 2012). Et ceci n'est qu'une explication possible.

Outre le fait que les interactions entre individus sont de l'ordre de l'imprévisible, du non mesurable et influent sur le cours des choses, c'est oublier que les individus et les organisations mêmes sont constitués de

multiples **différences, mouvantes car soumises au temps** et donc qu'une mesure à un instant T d'une différence ne peut à elle seule prouver que l'ensemble des différences d'un même individu sont bien à l'origine d'une performance ni que celle-ci en est la seule cause. A ce constat se rajoute le paramètre du collectif d'individus tous différents. Il apparaît bien **utopiste de vouloir mesurer, prouver un lien de cause à effet entre diversité et performance**. Pourtant c'est ce que continuent à faire les organisations et le monde académique qui étudient le phénomène organisationnel de la diversité en entreprise. **Pour quelles raisons ?**

Le facteur temps joue en la défaveur de la mesure

Des études ont démontré que la **diversité** pouvait être **source de non performance**. Qu'ils s'agissent des études de Jehn (1995), Jehn, Northcraft, Neale (1999), Barrington, Troske (2001), Martins, Milliken, Wiesenfeld, Salgado (2005), Subeliani, Tsogas (2005), Schneider et al. (2003, 2011, 2012), toutes montrent que des groupes hétérogènes et donc constitués de **différences** occasionnent plus de détriments et ont parfois **plus d'impacts négatifs que positifs**, comme par exemple le **renforcement de stéréotypes** à l'égard de certaines différences ainsi que le rejet d'autrui de par sa simple différence. Aussi affirmer que la diversité est source de performance économique avec seulement quelques mesures quantitatives et qualitatives à l'appui afin d'étayer les propos tenus n'est probablement pas le reflet d'une réalité dans toute son étendue. Ces affirmations relèvent plus de **discours performatifs**. **Qu'est-ce qui motive de tels discours ?**

Quand la diversité est facteur de non performance

#### 5.1.4. Un discours performatif

De deux choses l'une. Soit les acteurs d'une organisation ont conscience qu'ils se mentent à eux-mêmes lorsqu'ils affirment que la diversité est source de performance, soit ils n'en ont pas conscience. A l'origine de ces deux directions prises par le monde organisationnel en matière de diversité se trouve un mécanisme de « *discours performatif* » (Garner-Moyer, 2012).

Les acteurs d'une organisation ont-ils conscience de la performativité de leurs discours ?

La performativité d'un discours est une notion empruntée au philosophe analytique Austin. Austin (Austin, 1970) analyse le langage et sa signification dans son ouvrage principal *Quand dire, c'est faire*. Pour Austin, le langage ne se réduit pas à de simples constats vrais ou faux à propos de la réalité. Pour ce

philosophe, il existe des phrases, des affirmations dites « *performatives* ». C'est le cas par exemple des promesses. De tels énoncés visent une action ayant tendance à produire ce qui est dit. Cela dépend d'une référence à un réel, d'un engagement, de l'effet produit ou aspect perlocutionnaire du langage, c'est-à-dire effet d'un acte du langage sans pour autant qu'il se produise nécessairement, **Affirmer que la diversité est source de bénéfices pousserait les entreprises à faire en sorte que cela soit effectif et pousserait donc ces dernières à agir pour que la réalité corresponde à l'énoncé un peu comme une promesse.** La diversité vue et comprise comme source de bénéfices engage l'organisation vers des actions non utilitaristes, mais de l'ordre de l'éthique, presque à la manière d'un impératif catégorique kantien<sup>11</sup>. A partir du moment où dans une entreprise il serait dit que la diversité amènerait du positif, quand bien même il y aurait des inconvénients, tous les efforts consentis poursuivraient dans cette voie.

Un discours  
performatif pour  
se motiver à faire

Est-ce que, pour autant, les acteurs d'une organisation parviennent à garder la motivation nécessaire pour déployer ou accepter une politique diversité sur la durée ? La performativité des discours sur les bienfondés de la diversité est-elle suffisante pour éviter toute démotivation de leur part ?

« Dire : 'je promets', c'est promettre effectivement, c'est-à-dire s'engager à faire plus tard- et disons le tout de suite – à faire pour autrui ce que je dis maintenant que je ferai. [...] Si dire c'est faire, c'est bien en termes d'actes qu'il faut parler du dire » (Ricœur, 1996, p.198).

Mais le propre d'un discours performatif tout comme l'est une promesse, c'est que malgré l'engagement et la bonne volonté de celui qui énonce le discours, **il existerait des facteurs extrinsèques qui pourraient empêcher que ces discours ne deviennent réalité : individus qui ne voient pas dans la diversité**

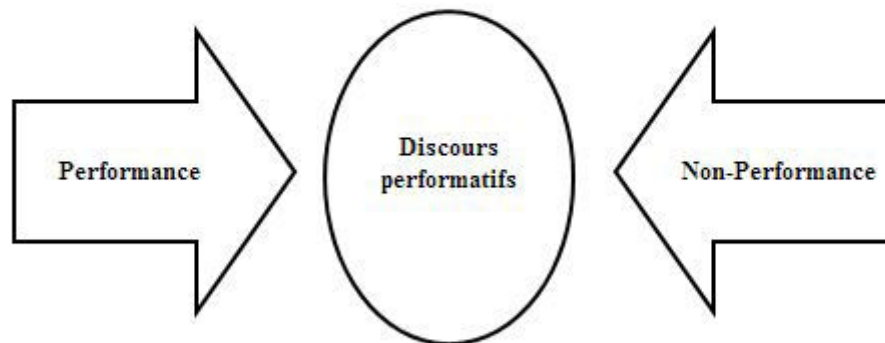
<sup>11</sup> Kant développe sa morale autour du concept de l'impératif catégorique qu'il expose notamment dans *Fondements de la métaphysique des mœurs* et où il explique qu'au contraire d'un acte réalisé moralement dans un but utilitariste (parce que cela nous apporte personnellement par-delà le simple fait qu'agir ainsi était bien), un acte vraiment moral est réalisé parce qu'il est absolument nécessaire d'agir ainsi. C'est l'impératif catégorique : « Agis toujours de telle manière que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne comme dans celle de tout autre, toujours en même temps comme une fin et jamais simplement comme un moyen ».

leurs avantages ? Circonstances non favorables à la réalisation et à la mise en action de l'énoncé ? Coûts de la mise en place des actions nécessaires pour rendre le discours à sa pleine réalité ?,...

En d'autres termes, **la réalité de la diversité révèle sa *face cachée* de Janus Bifrons derrière les discours**, même si un individu est persuadé, voire convaincu du bienfondé de la présence de la différence, par-delà les effets potentiellement négatifs qu'elle pourrait engendrer (tout n'étant pas d'un parfait manichéisme en matière de diversité). Car les organisations ont un **double discours apparent** en matière de diversité, révélé notamment par Cornet et Warland (Cornet, Warland, 200) sous les logiques d'actions diversité que sont logiques économiques et logiques sociales. Le discours performatif n'échappe pas à ce double discours aux apparences antagonistes pour le monde académique. Si les entreprises affirment que la diversité est source de bénéfices, elles affirment souvent et en même temps que la diversité est surtout sources de bénéfices économiques. **Le discours performatif tend à placer les organisations dans une logique sociale et de morale bien-pensante en matière de diversité. Or, le simple fait de comprendre que les bénéfices souhaités et visés au travers des discours et actions mises en œuvre pour étayer un tel discours performatif sont essentiellement économiques, annule le discours initial et ce qui pourrait en sortir de potentiellement positif.**

La face cachée de la diversité derrière les discours performatifs?

Un discours performatif (cf. Schéma suivant) annonce une réalité fonctionnant sur une logique sociale, mais ne peut à la fois placer cette réalité dans une logique économique et sociale. Il y a un choix à faire d'après ce que la revue de littérature a pu nous apprendre sur le sujet. Il est dès lors bien difficile de prouver que de la diversité naissent des bénéfices, même au travers de discours performatifs. Et ce d'autant plus que la diversité n'est pas que bénéfices. Un pan de littérature a révélé les effets négatifs de la présence de différences au sein de groupes notamment. Il s'agit de comprendre également en quoi la gestion des différences, y compris dans un souci d'en obtenir des avantages, engendre des coûts.



*Schéma 4. Des discours performatifs, entre performance et non-performance*

## **5.2. La prise en compte de la face cachée de la diversité**

Tous les discours produits par les entreprises et bon nombre de ceux qui sont académiques tendent à vouloir démontrer les avantages, les bénéfices, les plus-values, les performances qu'engendrent la simple présence d'une différence, de différences et encore plus de leurs bonnes gestions. Si le propos n'est pas de nier de telles possibilités, il est nécessaire de sonder cette réalité pour s'attacher à ce qu'elle cache, à « *sa face cachée* » (Barth, 2007). Tout n'est pas aussi idyllique qu'annoncé et énoncé en matière de gestion de la diversité. La diversité, avant d'être potentiellement source de profits est aussi une source cachée de coûts. Coûts qui motivent bien plus les entreprises à agir en matière de gestions des différences que le simple objectif déclaratif énoncé, même s'ils participent à ce genre d'objectif : tirer des bénéfices par « *effet de mode, par souci de légitimation voire de réputation* » (Barth, 2007).

### **5.1.5. Les coûts légaux et/ou les coûts évités**

Le premier chapitre de cette thèse a mis en évidence que l'aspect légal de la diversité et, plus précisément, son aspect de non-discrimination est une des acceptions du sujet des plus usitées et à laquelle mondes académiques et

mondes organisationnels ont recours. Il a été évoqué également le fait que cet intérêt pour la dimension légale du sujet participe largement d'un souci de bonne réputation et / ou de légitimation de l'organisation et donc d'un certain isomorphisme (Meyer, Rowan, 1977, 1978 ; Powell, Di Maggio, 1983, Oliver, 1991). Ce souci de bonne réputation démontre avant tout un intérêt d'éviter de payer des amendes pour non-respect de lois ou pour réparer d'éventuelles discriminations (1.2.1.2 et 1.2.1.3.). Il s'agit bien **d'éviter des coûts** qu'ils soient directs (pénalité financière pour non-respect de la loi) ou indirects (perte de réputation pour ne pas être une entreprise ouverte à la différence). Les coûts évités sont à la fois monétaires et non monétaires. **La diversité devient, en ce cas, un vaste calcul** empruntant aux méthodes de « contrôle de gestion sociale » avec la démarche Bilan Coûts Avantages autrement appelée BCA. Les principes de cette démarche font appel aux procédures classiques utilisées en contrôle de gestion et donc utilisées en finance. Cette démarche s'applique et peut s'appliquer au domaine de la GRH (Martory, 2003). Elle consiste à « *chiffrer l'investissement humain, pour mieux en contrôler les effets, ainsi que le coût - voire le risque - social pour faire évoluer les politiques et la situation sociale sous contrôle budgétaire* » (Mercier, Schmidt, 2004). La diversité devient en ce cas **une équation entre faire, ne pas faire** et en fonction de calculs de prise de risques, des coûts d'évitements et des coûts d'opportunités. Lorsque les avantages perçus par l'organisation semblent plus importants que les coûts même de la gestion des différences, elle n'hésite pas à lancer des politiques de gestion diversité afin d'aider à piloter les actions engagées financièrement parlant en la matière. Ce sont là les véritables coûts cachés de la gestion des différences en partant du principe que « *la diversité des salariés nécessite d'être gérée et pilotée* » (Frimousse, Peretti, 2007).

Eviter les  
coûts : faire ou  
ne pas faire ?

### 5.2.2. Les coûts de gestion des différences

La gestion des différences engendre des **coûts d'organisation** (GRH, communication, formations..), de **transactions** (adhésions et cotisations à des associations incontournables en matière de diversité), **humains** (personnes dédiées, service entier créé pour piloter la diversité voire une de ses dimensions comme le handicap), **en termes de temps et d'énergie** (convaincre les collaborateurs du bienfondé de la diversité). Les coûts évoqués ci-avant ne

sont pas exhaustifs car en fonction de la gestion choisie de la diversité de la part de l'organisation, ces-derniers vont varier. A ces coûts s'ajoutent très souvent des **coûts de gestion et de résolutions de conflits** liés à la différence (Turner, 1987). Certaines organisations n'hésitent pas à mettre des **sommes conséquentes** pour mettre en place une politique diversité souhaitée efficace. Par comparaison avec les entreprises labellisées diversité, le budget alloué à la politique diversité du Groupe Crédit Agricole S.A. est un très petit budget. Même le budget de la politique handicap du Groupe est bien plus élevé. Qui dit entreprise labellisée, dit entreprise conforme aux lois, estampillée et marquée de la volonté d'accueillir et gérer la différence en son sein. Du moins c'est ce que pensent les acteurs de ces entreprises qui ont décidé de mettre un label en place. Ils pensent ainsi, auréolés d'un **label, prouver la légitimité** de leur entreprise sur le marché aux yeux des consommateurs comme de leurs collaborateurs ou futurs collaborateurs. Si ce souhait de se labelliser diversité est un souhait légitime, **se pose tout de même la question de savoir pourquoi le faire ?**

Divers coûts :  
organisation,  
transaction, humain,  
temporel, énergie,  
gestion des  
conflits,... : des  
sommes importantes  
pour obtenir un label  
diversité ayant pour  
but de garder une  
certaine légitimité  
par exemple

Si elles sont si ouvertes à la différence, pourquoi passer par des procédures, le plus souvent très orientées non-discrimination et avec des objectifs quantitatifs quand il s'agit de traiter d'un sujet humain ? Peut-être parce que les acteurs décisionnaires voient là un coût d'opportunité ? Plus encore, est-ce que passer par des procédures et imposer la diversité ainsi est aisément accepté par l'ensemble des acteurs d'une organisation ?

### 5.2.3. Les coûts d'opportunités

La diversité et tout ce qui se rapporte à sa gestion apparaîtraient comme des **coûts d'opportunités**, « *conversion des coûts cachés en investissement immatériel* » (Zardet, Savall, 2011). C'est donc certainement pour cette raison que les acteurs des entreprises que sont les DRH et responsables diversités omettraient de parler des coûts cachés liés à la mise en place de politiques de gestions de diversité(s) et, plus particulièrement, des coûts d'opportunités. Non seulement, cette mise en place de gestions des diversités s'effectuerait parce qu'entre ne rien faire et faire quelque chose, les DRH et responsables diversités estimeraient qu'il est préférable d'investir, mais aussi cela participerait à l'idée que la diversité est forcément source de bénéfice(s) dans

Des coûts  
divers à  
considérer  
comme des  
coûts  
d'opportunité



leurs esprits. Au travers de ce coût d'opportunité, les entreprises feraient donc le **choix d'agir malgré les frais que cela engendrerait** et qui pourraient être engagés dans d'autres domaines intéressant l'organisation, sa productivité et sa santé financière. Dans les faits, dans toutes les entreprises les sommes diffèrent en matière de diversité en fonction du coût d'opportunité attribué à la diversité en vue d'une performance financière globale. Toute la **difficulté résiderait donc dans l'estimation de ce coût d'opportunité lié à la diversité** car comme cela a été expliqué (cf. chapitre 1), il n'y a pas de définitions qui soient l'exact reflet de ce qu'est la diversité dans toute sa réalité.

Variation du coût d'opportunité selon l'importance accordée à la diversité par l'organisation

Comment savoir, dès lors, si l'investissement réalisé est bien un investissement pour, dans et par la diversité ? Le caractère potentiel, aléatoire du lien entre diversité et performance économique rendrait ce coût d'opportunité d'autant plus **risqué**.

Si la diversité peut être envisagée comme source de performance comprise comme diversité marketing, ethnomarketing, l'étude de Furrer et Sudharshan (Furrer, Sudharshan, 2003) rappelle bien qu'« *une stratégie développée pour maximiser la performance en marketing d'une entreprise ne maximise pas nécessairement sa performance et vice-versa* ». Comme tout coût d'opportunité, la diversité serait **un pari** de la part de l'organisation bien plus qu'une prise de décision rationnelle comme le laisse entendre les discours à ce sujet. La diversité et sa gestion sont des choix irrationnels qui engendrent de nombreux risques, notamment celui de la non performance totalement occulté dans les énoncés relatifs à la diversité.

Un pari plus qu'une décision rationnelle ?

#### 5.2.4. Le risque de non performance lié à la présence de la diversité : l'échec de la diversité

Le fait qu'il existe des risques réels à lancer une politique de gestion diversité dans le monde organisationnel explique en partie le choix que font certaines entreprises de ne pas avoir de politiques diversités. **Mais ont-elles raisons pour autant ?**

Entre agir et ne pas agir, la diversité et sa corrélation avec la notion de performance interroge les **théories de l'action et de l'intentionnalité**.

Affirmer que la diversité est source de performance, c'est omettre toutes ces études empiriques concernant des groupes (Turner, 1987 ; Tsui, Eagan, Xin, 2002 ; Milliken, Martins, 1996 ; Jehn, Northcraft, Neale. 1999 ; Jackson, Joshi, Erhardt, 2003) et qui prouvent le contraire. Ces études prouvent que **la diversité, sa gestion peuvent conduire à des échecs**. Ces échecs ont lieu car les mécanismes inhérents à l'action dont l'intentionnalité entrent en jeu. La diversité pousse à agir, interagir avec une différence constatée.

Les théories de  
l'action et de  
l'intentionnalité à  
l'œuvre

Si les actions au niveau des entreprises sont « *rejeter les différences, protéger les différences, assimiler les différences, accepter les différences, valoriser, voire utiliser les différences* » - d'après le curseur des actions possibles proposé par Sébastien Point lors d'une des réunions organisées par l'AFMD autour du concept diversité reprenant la théorie de l'identité sociale développée notamment par Tajfel (Tajfel, 1967), il y a autant d'actions possibles que d'individus. Il y a autant d'actions possibles que d'individus et ces actions s'intriquent et s'entremêlent les unes les autres.

Une action est « *une suite de mouvements qui sont animés par une intention* » (Livet, 2005). **L'intention procède d'une délibération et d'une prise de décision à agir**. Elle répond à la question : **pourquoi faisons-nous telle ou telle chose ?** Même lorsqu'une action semble dénuée d'intention (allumer machinalement une lumière par exemple), il y a forcément toujours une raison non consciente qui nous pousse à agir. C'est ce qui s'appelle la **théorie de l'agentivité** (Davidson, 1933). Concernant la façon dont les individus vont agir **face à la différence**, il y a donc **des intentions plus ou moins conscientes ayant motivé leurs actions** (éducation, culture, isomorphisme, ...). Il leur est donc tout à fait possible de ne pas vouloir accepter la différence, composer avec. Il y a des personnes qui ne souhaitent pas ou n'entrent pas dans le jeu d'une politique diversité car, par exemple, elles ne souhaitent pas déranger l'ordonnancement de l'entreprise. Il est possible de voir dans ce souhait de ne pas voir se développer une politique diversité le fait qu'un individu peut agir contre la diversité au nom d'une intention dépassant son simple intérêt propre,

au nom d'un bien collectif déjà existant. Dans ce cas, il y aurait non performance liée à la diversité, il y aurait échec de la gestion de la diversité.

En effet, malgré la mise en place de formations, de processus RH pour amener à comprendre et accepter la différence, apprendre à dépasser la différence rencontrée pour travailler, rien ne peut empêcher un individu d'agir de façon négative face à la différence sur ce principe de l'agentivité et de non rationalité, de non conscience des raisons qui le pousse à agir ainsi.

Les acteurs acceptent-ils les actions déployées, voire acceptent tout simplement que la diversité existe dans leur environnement de travail au sein du Groupe Crédit Agricole S.A. ?

La diversité est plus une question de point de vue, une affaire de perception (Schneider, 2003 ; Frimousse, Peretti, Swalhi, 2008). La diversité peut être vue comme bénéfique pour un individu x et il agira donc de façon positive face à la différence, ce qui potentiellement occasionnera d'éventuels bénéfices pour tous. Mais ce qui apparaîtra comme bénéfique pour l'individu x dans la diversité ne le sera pas pour un individu y ou z (x, y et z pouvant tout aussi bien représenter des personnes physiques ou morales). Face à une situation donnée, les individus vont ressentir des émotions en fonction de l'évaluation qu'ils auront de cette situation comme étant facilitante ou entravante (Frijda, 1986 ; Scherer, 1988).

Une affaire de perception et de circonstances

Il en est de même pour les situations renvoyant les individus à leur identité sociale. Par exemple, un individu pourra éprouver un sentiment de peur face à la différence présentée par un individu et menaçant l'identité de son groupe d'appartenance. En fonction de la perception qu'un individu aura d'une situation, il ressentira des émotions et jugera comment il devra faire face et agir de ce fait (Roseman, Wiest, Swartz, 1994).

Ce ne sont donc pas uniquement les émotions qui vont pousser un individu à agir et réagir, mais l'enchaînement situation, émotion, jugement relatif à la situation rencontrée et aux émotions qu'elle a suscitées. Autrement dit, c'est le mécanisme perception / jugement qui explique en quoi un individu est enclin

ou non à agir positivement ou négativement dans une situation donnée. Cet enchaînement correspond donc à un état de l'esprit.

**Derrière la diversité se cache bien plus qu'une simple question de performance, mais des individus, des acteurs de cette diversité et leurs états d'esprits face à une politique diversité donnée.**

### Synthèse du chapitre 5

La diversité est très souvent comprise comme source de performance économique. Au fait même qu'elle n'amène pas uniquement des bénéfices d'ordre financiers s'ajoute l'idée qu'il s'agit plus d'un discours performatif que d'une vérité établie. Le lien de cause à effet entre présence de la diversité, n'est qu'affaire de relativité. D'ailleurs tout un courant critique de la diversité comme source de performance a pu démontrer que celle-ci était source de coûts, de conflits et pouvait même avoir des impacts plus négatifs que si aucune gestion de la diversité n'avait été mise en place. De ce fait, derrière le concept de diversité, de sa bonne gestion se cache la question de savoir quelles sont les intentions et **motivations** profondes des individus à **s'y intéresser ou à la rejeter**.

## **Chapitre 6. Une politique diversité : pour qui, avec qui et pourquoi ?**

### **6.1. Les acteurs de la diversité**

La diversité serait une sorte de théâtre des différences où l'issue de la pièce profiterait à certains acteurs plutôt qu'à d'autres, de même qu'à certains spectateurs en se référant à la dimension de la diversité / disparité d'Harrison et Klein (Harrison, Klein, 2007).

Qui sont donc les acteurs de la diversité ? Des metteurs en scène de la différence ? Des auteurs ? Des moralistes ou de simples acteurs ? Les

personnes qui parlent de diversité, qui l'invoquent au sein des organisations en sont-ils toujours des relais ?

### *6.1.1 Les instances juridiques, les dirigeants, DRH et représentants de l'organisation dont les IRP*

La diversité est affaire de non-discrimination, comprise sous son aspect légal. Qu'il s'agisse de pousser cette non-discrimination vers des actions juridiques en interne comme des commissions de suivi d'accord, de label ou en externe comme Le Défenseur des droits, les instances juridiques des entreprises ou extérieures portent un droit de regard très présent sur les actions engagées par les organisations en la matière. Cela passe par le respect des lois et leur bonne compréhension de la part des juristes, la vérification de la conformité des actions réalisées dans le cadre d'accord de la part des IRP.

Si ces acteurs de la diversité s'y intéressent dans le cadre de leurs activités, le font-ils uniquement par obligations ? Y trouvent-ils un bénéfice quelconque ? Sont-ils pour autant **convaincus** des apports que la diversité peut leur amener, à un plus grand nombre par-delà leur intérêt personnel ? Ce questionnement à propos des instances juridiques, des IRP vaut aussi pour les dirigeants et DRH encore plus particulièrement ? Quelles sont leurs motivations ? Ces acteurs de la diversité en entreprise impulsent-ils des politiques diversités par **conviction** personnelle, par devoir, par obligation, par intérêt ?

- Dirigeant et DRH :

Ils portent la responsabilité de la mise en place ainsi que le déploiement d'une politique diversité au sein de l'organisation. La responsabilité : terme essentiel qui laisse entendre que face à la diversité, il s'agit de comprendre qu'il existe de nombreuses attitudes. Concernant les dirigeants et les DRH (**relais** des décisions des dirigeants au niveau de la gestion des ressources humaines de l'entreprise), les attentes sont fortes. Elles sont fortes dans la mesure où les collaborateurs, la société civile voient dans ces personnes morales et juridiques, des **responsables**. Être responsable, c'est répondre de ses actes au sens étymologique du terme. Du point de vue des

Acteurs de la diversité : des responsables aux yeux des lois

représentations, les responsables sont donc censés répondre de leurs actes sur tous les sujets, y compris en ce qui concerne éventuellement la question de la diversité. « *Les représentations des responsables sont émergentes ; elles concernent leurs missions, leurs ressources, leurs contraintes, leurs risques* » (Bournois, Bourion, 2010). Dans cette étude de Franck Bournois et Christian Bourion, la **distinction entre représentation et image des responsables** est réalisée dans la mesure où l'image porte plus sur la façon d'être du responsable apparente, prétendue ou avérée. **L'image des responsables renvoie aussi à leurs intentions.**

La distinction image/ représentation n'existe pas pour les responsables de la diversité

En matière de diversité, le débat est rendu plus passionnel et la frontière entre **représentation et image devient très ténue**, jusqu'à disparaître totalement. Cette distinction s'amenuiserait y compris dans l'esprit même des responsables. **Ils se persuaderaient et iraient jusqu'à se convaincre** qu'il est de **leur devoir de faire de la diversité** au sein de leur organisation. **Ils se persuadent lorsqu'ils font appel à leurs sentiments basés, par exemple, sur une éducation où ils ont appris à apprécier les différences. Ils se convainquent lorsqu'ils regardent les discours produits par les autres organisations leur expliquant en quoi la diversité, et encore plus une diversité bien gérée est source de performance économique et donc en s'appuyant sur un argumentaire plus logique et rationnel.** Pour un dirigeant, le principal souci est bien de garantir une pérennité économique à son organisation et la diversité comme opportunité d'y parvenir le pousse à agir dans ce sens. Le rôle du DRH est alors de contribuer à faire en sorte que la volonté du dirigeant soit appliquée par les collaborateurs.

Etre persuadé mais pas forcément convaincu du bienfondé de la diversité

**La diversité amènerait ainsi dirigeant et DRH à prendre position, tant du point de vue de leurs fonctions que d'un point de vue humain et individuel.** Il n'est donc pas impossible qu'un dirigeant ou qu'un DRH discoursent sur les bienfaits de la diversité en entreprise et lancent une politique à ce sujet alors même qu'ils ne sont pas persuadés du bienfondé d'une telle démarche, mais seulement convaincus. Parce qu'ils sont l'image, le reflet de cette politique diversité au travers de leurs discours et par-là même influencent les représentations que les collaborateurs peuvent avoir d'eux, ils impulsent une politique diversité et ce, parfois en étant

Des relais et des modèles

peut-être sceptiques face à ce genre de pratiques. **Ils impulsent, mais ne sont pas toujours initiateurs des démarches**, même si leurs discours dans les rapports annuels, par exemple, tendent à faire croire le contraire. Ils répondent aussi à des pressions ascendantes et aussi extérieures, notamment des pressions juridiques si ce n'est politiques. Ils agissent par isomorphisme coercitif. Ces acteurs de la diversité auraient donc un double rapport à la diversité : un rapport induit par leur fonction et leur statut au sein de l'organisation et un rapport individuel.

Tous les acteurs de la diversité ont-ils ce genre de double rapport à la diversité en entreprise ? Qu'est-ce qui prédomine lorsque les acteurs de la diversité en entreprise agissent ou non en faveur de la diversité ? Est-ce de par leur fonction ? De par leur individualité propre ?

- Instances juridiques :

Qu'elles soient **extérieures à l'entreprise** comme le Défenseur des droits ou ancienne Halde ou **internes à l'organisation** comme un service juridique RH, les instances juridiques donnent aux politiques diversités leurs principales orientations. Chargées de faire respecter les lois relatives à la non-discrimination, elles vérifient que les personnes morales et juridiques répondent bien de leurs actes face à la différence eue égard à ces lois. Afin de relayer ces lois, des dispositifs sont alors mis en place impliquant particulièrement les Instances Représentatives du Personnel.

Acteurs de la diversité : les juristes

- Instances Représentatives du Personnel :

Un **relais des politiques diversités possibles** sont les **IRP**. En effet, certaines entreprises mettent en place des accords égalité femme/homme, des accords handicap, des accords contrat de génération, des accords diversité. En mettant en place ces accords, elles s'engagent et engagent donc toute personne ayant une responsabilité sur le sujet à mener des actions et à en rendre compte devant les IRP

Acteurs de la diversité : IRP

**signataires** de ces **accords**. Ceci est encore plus vrai concernant les entreprises ayant un label diversité ou un label égalité qui nécessitent une implication à tous les niveaux de l'entreprise, y compris une mobilisation des IRP. Si, comme pour les instances juridiques, les dirigeants ou les responsables, les IRP peuvent s'occuper de diversité par conviction et non pas parce qu'elles sont persuadées du bienfondé de la démarche, **il peut y avoir une différence entre ce qu'elles font de par leurs fonctions et ce qu'elles pensent réellement de la différence**. Car à un moment donné, la diversité renvoie forcément tout un chacun à son individualité et à sa perception de la différence. Ainsi la diversité, bien plus qu'une simple stratégie d'entreprise, s'avèrerait être une véritable stratégie des acteurs et, encore plus, une stratégie des acteurs en contexte de changement car la diversité est mouvement, changement.

Le rôle de  
la fonction

Quand un individu agit-il pour la diversité du fait de sa fonction ?  
Quand ses convictions personnelles interfèrent-elles ?

### *6.1.2. Les collaborateurs et / ou futurs collaborateurs*

Face à la différence, il est non seulement question d'amener les individus à être convaincus des bénéfices engendrés par la différence, mais aussi de les persuader, c'est-à-dire de faire appel à leurs sentiments, pour qu'ils croient en la diversité. Ceci vaut aussi bien pour **les clients, les fournisseurs ou les collaborateurs**. Si les clients reflètent les différences que l'entreprise veut capter d'un point de vue économique et sont donc des moteurs de la diversité, **les collaborateurs ne sont pas forcément toujours acteurs volontaires des politiques diversités d'une organisation**. Car une politique diversité peut voir le jour alors même que les collaborateurs étaient préalablement présents en entreprise. Avec les exigences légales de plus en plus nombreuses en matière de non-discrimination et des attentes de clients différents toujours plus nombreuses, les organisations, en contexte de crise économique choisissent, de mettre en place des politiques diversités « *par effet de mode* » (Barth, 2007).



Mais ceci occasionnent des coûts comme cela a pu être précédemment révélé et surtout de grands changements. Or, face aux changements, et encore plus face à ce qui n'est pas semblable, identique à ce qu'ils connaissent, les collaborateurs sont beaucoup moins enclins à faire des efforts. Ils peuvent être convaincus, persuadés que la différence est un bien, mais dans l'immédiat ils y voient parfois plus une menace. Peut-être y voient-ils quelque chose qui irait contre leur intérêt immédiat et qui viendrait d'une certaine façon empiéter sur leur pouvoir. Ils adopteraient donc potentiellement des attitudes sceptiques face à la diversité au lieu de se faire relais de la différence. Les individus choisiraient entre prendre un risque ou rester dans leur confort. C'est ce que March appelle un choix entre exploitation ou exploration (March, Weil, 2003). Soit les individus continuent d'exploiter ce qu'ils connaissent déjà (environnement, compétences, procédures habituelles) ce qui les conduit à garder une forme de pouvoir<sup>12</sup> assuré, soit ils voient dans la diversité une opportunité d'obtenir éventuellement plus de pouvoir ou alors y voient une menace certaine. Entre agir et vouloir en matière de diversité, il existerait parfois une dichotomie. La diversité et sa diffusion dépendent très étroitement des **volontés**, pour ne pas dire des bonnes volontés de l'ensemble des individus d'une organisation ou interagissant avec cette-dernière, et en particulier de la bonne volonté et l'énergie des responsables diversité.

Convaincre et  
persuader les  
relais potentiels :  
les  
collaborateurs,  
les clients

Les acteurs de la diversité arrivent-ils toujours à concilier ce qu'ils veulent et ce qu'ils font ou doivent faire en la matière ?

### 6.1.3. Les responsables diversité

« Responsable diversité », « responsable diversité et handicap », « responsable éthique et diversité », « responsable de l'égalité des chances », « responsable de la mixité », « responsable handicap », désignent de multiples façons **les personnes en charge de piloter plus précisément tout ou partie de la diversité** (Brousillon, Mutabazi, Pierre, Seurat, 2007 ; Garner-Moyer, 2012). Ces personnes, plus que n'importe quel autre collaborateur sont censées

Une affaire  
de volonté ?

<sup>12</sup> Le pouvoir au sens de March étant la capacité à obtenir ce que l'on désire ou faire obtenir à autrui ce qu'il veut.

être l'interface entre les volontés des dirigeants et les attentes des collaborateurs en matière de gestion des différences. Ils ou elles ont pour rôle de déployer les politiques diversités, de leur donner du sens. Or, donner du sens sans y mettre de sa subjectivité est un art subtil et presque impossible. Car même persuadés que la diversité est un grand bien pour un maximum de personnes, il leur est **difficile de ne pas se heurter à leurs propres stéréotypes** auxquels personne ne peut échapper (Scharnitzky, 2006). Ils sont peut-être parmi les relais les plus dévoués, les plus éthiques possibles, ils n'en sont pas parfois pour autant moins marionnettes de leurs propre éducation, vision de la différence, de leurs différences intrinsèques. Un responsable diversité est donc très souvent **confronté à des choix antagonistes** et toute la difficulté pour lui est alors de pouvoir répondre, encore plus qu'un dirigeant ou un DRH, de ses actes (Maizeray, Sciberras, 2013). Il incarne cette conciliation des logiques économiques et sociales Car beaucoup plus de parties prenantes de la diversité sont là pour l'observer et le juger. La diversité place le responsable diversité face à des **enjeux sociétaux extrêmement nombreux** et qui aux premiers abords sont insoupçonnables. C'est donc sur lui que repose la difficile conciliation des logiques économiques et sociales que le monde organisationnel souhaite faire coexister. C'est lui aussi qui est le plus en proie à la notion de conflit lié à la notion de diversité et existant entre identité (s)sociale (s) et émotions (Schneider et al. 2003). Par-là même le responsable diversité peut symboliser une « *coordination managériale* » de la diversité correspondant à la définition de la coordination managériale donnée par Uzan et Accard (Uzan, Accard, 2004) :

*Elle est une activité des managers qui institue des structures – règles, schèmes d'interprétation, ressources d'autorité ou de pouvoir, ressources sociales et économiques – qui, en traduisant leurs intérêts et leurs valeurs, habilitent et contraignent les activités des autres agents de l'organisation ; ce qui, en retour, contraint et habilite, dans le temps et l'espace, leur propre activité de coordination*

Le difficile  
rôle du  
responsable  
diversité

La diversité est une expérience subjective des catégories de la diversité auxquelles les individus ont le sentiment d'appartenir. En fonction des circonstances et la façon dont les individus vont appréhender une situation donnée, certaines différences à l'origine de nos identités sociales seront plus prégnantes et agiront sur les émotions qui, elles-mêmes conduiront à un éventuel conflit tant interne qu'externe pour affirmer son identité ou une identité donnée. Le responsable diversité a une lourde tâche car il se doit de donner l'exemple, d'être un leader qui « *suscite soutien et inclusion* » des employés comme l'explique la politique diversité d'Airbus. C'est ce responsable qui impulse une politique diversité et va générer un sentiment d'inclusion de la part des collaborateurs et ainsi les pousser à s'engager.

Comment un responsable diversité peut-il faire pour que les acteurs d'une organisation se sentent inclus dans leur entreprise ? Quelles sont les conditions optimales à créer pour qu'il y ait le moins de conflit possible entre identité sociale et expérience d'une situation donnée en entreprise pour chaque individu ?

Certaines entreprises ont trouvé la solution en mettant en place des processus de gestion des ressources humaines flexibles : entreprises à la carte (Colle, Peretti, 2007). Mais dans le cas du Groupe Crédit Agricole S.A., qui n'a pas une gestion des ressources humaines à la carte, comment faire ?

### *Synthèse du chapitre 6-1: des relais ou des freins ?*

La diversité comme **source de bénéfices** relève d'un **discours performatif** de la part des entreprises qui trouvent dans cette affirmation un moteur à leurs actions ainsi qu'une justification à la mise en place de politiques diversités. Loin d'être potentiels bénéfices, la diversité et sa gestion sont aussi et avant tout **source de coûts**. Même si ces coûts sont des coûts **d'opportunités**, les discours organisationnels occultent souvent cet aspect de la réalité.

La diversité comme source de bénéfices serait donc plus affaire de **perceptions** et de **convictions personnelles**. Ces convictions personnelles peuvent s'incarner au travers de personnes morales et de personnes clés dans l'entreprise, qui de par leurs fonctions, relayent les discours positifs sur la diversité. Qu'ils les **relayent** par convictions personnelles ou par **isomorphisme**, la diversité est un thème tel que de relais, un individu peut devenir un frein.

Les acteurs de l'organisation peuvent être des **freins** de par l'image qu'ils renvoient ou parce qu'ils ont mal interprété ce qu'était la diversité. Ils peuvent aussi être des freins parce qu'ils ont pris parti de façon excessive et n'ont plus le recul nécessaire. **Quand et pour quelles raisons exactes les acteurs de la diversité en entreprise deviennent-ils des freins au déploiement d'une politique diversité ?**

En effet, la diversité implique de nombreuses parties prenantes, qui peuvent, en situation de pouvoir, oublier leurs intentions premières (March, 2000). D'un sujet purement relatif aux ressources humaines, la diversité et sa gestion, au travers des discours de performances, sont devenues en quelques années des sujets de RSE.

## 6.2. Vers un engagement

Dans les années 70, suite à l'article de Friedman «The social Responsibility of Business is to increase its profits » publié dans le New York Times, une forte prise de conscience de la part des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes s'est opérée.

« *La RSE (responsabilité sociale ou sociétale des entreprises) est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes, (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines) et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement* » ( Livre vert de la commission de la Communauté européenne, 2001).

### **6.2.1. Parties-prenantes et diversité : aux origines, une approche économique**

Aux origines, l'approche des parties prenantes de la RSE était essentiellement tournée vers les actionnaires et reposait sur la première strate des niveaux de responsabilité de l'entreprise de Carroll (Carroll, 1979), à savoir la responsabilité économique. Pour Carroll, il existe quatre niveaux de responsabilités d'entreprise : « *les responsabilités discrétionnaires, les responsabilités éthiques, les responsabilités juridiques et les responsabilités économiques* » (Carroll, 1979). Afin d'être performante financièrement, l'entreprise doit être **responsable vis-à-vis de la société civile**, mais aussi et avant tout doit **rendre des comptes à ses actionnaires**. Qui plus est, avec la loi NRE apparue dans les années 2001 (article 116), les entreprises cotées se doivent de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leurs activités. Autrement dit, **l'enjeu RSE est un enjeu économique de prime abord**. Mais il s'agit aussi d'un enjeu social et éthique vis-à-vis des parties prenantes de l'organisation.

Une  
responsabilité  
face aux  
actionnaires et  
face à la société  
civile

### **6.2.2. L'approche éthique**

Les parties prenantes peuvent être « *des individus ou groupes pouvant être affectés par la réalisation d'objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984). Ainsi comprise en ce sens, la RSE montre ce que l'entreprise a accompli vis-à-vis de la société civile et pas seulement vis-à-vis de ses actionnaires. **Il ne s'agit plus de montrer que l'entreprise accomplit des actions, mais qu'elle accomplit de bonnes actions**. Ces actions dépassent un cadre simplement utilitariste. La théorie des parties prenantes va au-delà du simple raisonnement

Rendre compte  
de bonnes  
actions :  
satisfaire un  
maximum de  
personnes

utilitariste qui consiste parfois à cautionner de mauvaises actions pour une minorité, dans la mesure où elles sont utiles à une majorité (Greenwood, 2004). Le but de la prise en compte de la diversité dans une perspective de parties prenantes est de pouvoir satisfaire un maximum de personnes, et pas seulement une majorité de personnes.

### 6.2.3. *Choix de définition*

Par partie prenante, cette thèse entend donc la définition donnée par Post, Preston et Sachs (2002) : « *les individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et / ou en supportent les risques* ».

Dans la notion de partie prenante de la diversité, il y a cette idée que les individus sont motivés pour s'intéresser au sujet et ont des **attentes vis-à-vis des politiques diversités** des entreprises (Maizeray, Sciberras, 2012), parce qu'ils sont directement bénéficiaires de ces dernières ou y contribuent en tant qu'acteurs. Si une esquisse des acteurs possibles de la diversité a pu être dessinée eu égard à la notion d'intentionnalité, il reste à comprendre en quoi les théories de la motivation sont corrélées aux notions de diversité et de parties prenantes.

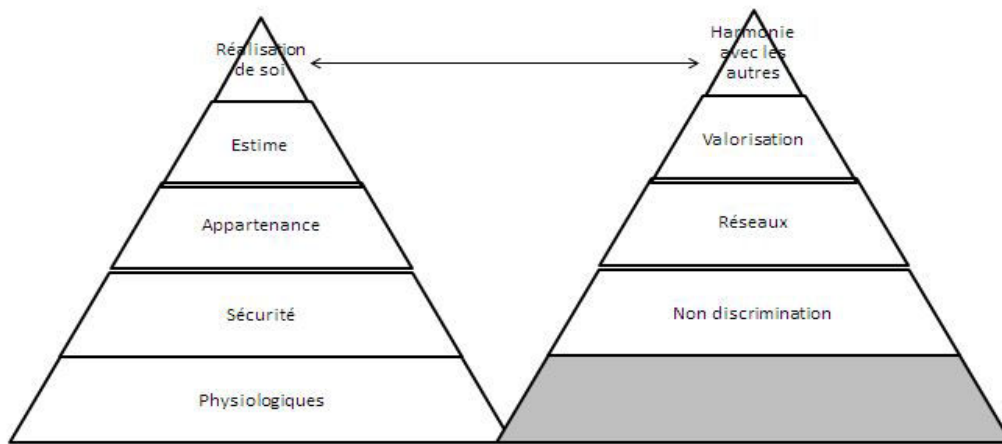
### 6.2.4. *Les attentes des parties prenantes et théories de la motivation : de la non-discrimination à l'inclusion*

D'après la revue de littérature critique présentée par Louart, il existe « *deux catégories de théories de la motivation* » (Louart, 2006) : (i) des théorisations des besoins, développées par Herzberg et Maslow (Herzberg, 1966 ; Maslow, 1954), (ii) la théorie des contenus, comme celles des attentes et celles de l'équité. La théorie de Maslow (Maslow, 1954) est de loin la plus connue avec la hiérarchisation des besoins (physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi). **Concernant la diversité, il est possible de voir des correspondances entre ces besoins et ce qu'elle implique pour les individus** (cf. schéma suivant). Cette nouvelle pyramide fait ainsi écho aux indicateurs de l'inclusion de Pelled et al. (Pelled et al., 1999). Ils ont déterminé

Les parties prenantes ont des attentes vis-à-vis des politiques diversités(s)

Théorie des motivations et diversité

trois indicateurs permettant de caractériser l'inclusion : la capacité à influencer, la capacité à avoir les informations et la sécurité au travail.



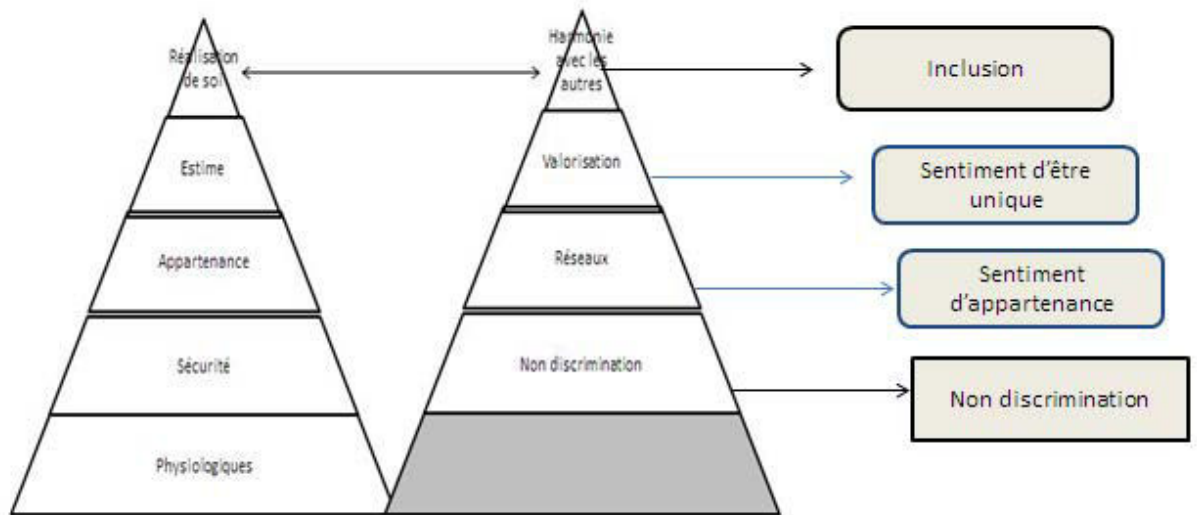
**Schéma 5. Correspondance entre la pyramide de Maslow et les besoins liés à la diversité recensés par la littérature**

Les théories de l'inclusion relatives à la diversité (Roberson, 2006 ; Avery et al., 2008 ; McKay et al., 2009 ; Shore et al., 2011) renvoient à de nombreuses définitions comme l'expliquent Shore et al. (Shore et al., 2011), mais deux termes sont à retenir pour la caractériser : le sentiment d'appartenance à un groupe et le sentiment d'être unique, notamment en apportant quelque chose d'unique.

« *Individual is treated as an insider and also allowed/encouraged to retain uniqueness within the work group* » (Shore et al., 2011).

Cette grille de lecture met en avant qu'un individu peut avoir besoin de se sentir en sécurité par rapport à sa différence (principe de non-discrimination), d'appartenir à un réseau de personnes qui sont porteuses de la même différence (réseaux mixité par exemple), d'être estimé pour ce que sa différence apporte (principe de diversité variété), de se réaliser à travers la diversité (être acteur de la diversité, voire trouver dans la diversité une harmonie entre sa différence

et ce qui est proposé par l'entreprise). Quelque part, les individus vont osciller entre sentiment d'être unique (valorisation) et sentiment d'appartenance à un groupe (réseaux) pour éventuellement arriver à un sentiment d'inclusion (harmonie avec les autres). Il est donc possible de comprendre au travers de la théorie des motivations liées à la diversité, le passage entre traitement de la diversité comme non-discrimination à un traitement de la diversité comme inclusion (cf. schéma ci-après).



**Schéma 6. De la non-discrimination à l'inclusion**

Les sentiments d'appartenance et d'être unique vont varier d'un individu à un autre, voire ne vont pas forcément être ce qu'ils vont rechercher (Snyder, Fromkin, 1980). De ce fait, la théorie des attentes est intéressante à explorer pour répondre à la problématique de cette thèse, à **savoir déterminer quelles sont les motivations et intentions des individus à œuvrer ou non en faveur de la diversité**. La théorie des attentes (Vroom, 1964) repose sur l'idée que la motivation est le résultat de la combinaison positive d'éléments dont le

Théorie des attentes et diversité



contenu n'est pas précisé. La théorie des attentes cherche à maximiser le plaisir et minimiser la douleur selon la formule :

Motivation = valence \* expectation \* instrumentalité.

La valence est la force plus ou moins grande du souhait d'atteindre un résultat, l'instrumentalité est la récompense espérée, l'expectation est la confiance en soi pour obtenir la récompense espérée. Dans le cadre de la diversité, la récompense espérée peut correspondre aux besoins présentés ci-avant.

**Face à la différence, il existe donc des attentes qui vont varier d'un individu à un autre car tout un chacun ne cherche pas la même récompense, n'a pas forcément le même désir d'obtenir une récompense ni même suffisamment de confiance en soi pour vouloir une récompense.**

**La volonté**, telle semble être la clef de voûte pour comprendre en quoi les acteurs de la diversité sont plus ou moins enclins à relayer une politique diversité. Plus qu'un simple désir qui pousse à la satisfaction immédiate d'une inclination vers un objet, la volonté fait appel à notre propension à élaborer une série de moyens en vue d'atteindre un objectif précis. En fonction de l'objectif visé, un individu agirait pour ou contre la diversité.

### 6.3. Pour ou contre la diversité ?

Selon ce que recherche personnellement un individu ou de par sa fonction, il agirait en faveur de la diversité ou au contraire contre la diversité en allant vers plus ou moins d'inclusion (Mc Kay et al., 2009).

#### 6.3.1. La diversité : une religion ?

En fonction de leurs attentes, les individus, acteurs et potentiels relais de la diversité, vont agir en faveur de cette dernière ou la rejeter. Ce mécanisme n'est pas sans rappeler le **phénomène de croyance**. D'ailleurs, Martine Brasseur (Brasseur, 2012) met bien en évidence ce phénomène de croyance à l'œuvre et en rapport avec la diversité. A travers l'étude de discours de 14 DRH, elle met en lumière « *trois types de croyances* » relatives à soi (cf.

La diversité =  
une croyance

Annexe 4). Ces croyances placent ainsi **l'individu dans son rapport à l'altérité** et permettent de mieux cerner le rôle de la conscience de soi et des autres dans la façon dont nous allons agir et en quoi cela va influencer sur le management de la différence. En fonction de notre culture, de notre croyance concernant notre rapport au monde et aux autres, nous sommes plus ou moins enclins à accepter la différence ou à la rejeter. Croire aux bienfaits de la diversité ou non expliquerait pourquoi parfois le management de la diversité échouerait ou ne serait pas aussi efficace qu'espéré par celles et ceux qui décident de mettre en place une politique diversité en entreprise. Ces croyances profondes ouvrent la voie vers une réalité insoupçonnée jusqu'alors, à savoir que la diversité telle qu'elle est mise en œuvre relèverait d'un mécanisme quasi-religieux. De ce fait, il est possible de se demander :

La mise en place d'une politique diversité relève-t-elle d'un mécanisme idéologique ? Si tel est le cas, est-ce pour cette raison que certains acteurs ne sont pas prêts à accepter ou finissent par rejeter une politique diversité ?

**La diversité telle qu'elle est envisagée et parce qu'elle participe de nos croyances les plus profondes, qu'il s'agisse de nos croyances sur le monde, sur nous-mêmes, sur nos rapports à autrui, s'apparenterait à une religion.** La diversité nous renvoie à la part la plus irrationnelle de l'être humain, mais aussi qui constitue l'organisation au travers de la notion de croyance (Bazin, 2012). Car la **croyance** n'est pas uniquement **individuelle**, elle est aussi **collective** (Kim, 1997 ; Hacklet, 2003). Or de même que les croyances à l'œuvre dans les religions classiques ou à l'intérieur d'un groupe de travail (Hackley, 2003) divergent, **les croyances relatives à la diversité peuvent entrer en conflit.**

Vers un  
conflit de  
croyances

Les croyances étant au fondement de la notion de culture<sup>13</sup>, il s'agit de comprendre qu'au travers d'un conflit de croyances relatives à la diversité, la lutte pour l'affirmation de soi est toujours présente (cf. section 1.1.2.3). Les croyances relatives à la diversité impliquent non seulement de **savoir si un individu œuvre ou non pour la diversité. Dans le cas où il ne le fait pas cela**

implique de savoir si c'est pour affirmer son existence, son univocité, affirmer une forme de pouvoir sur autrui.

### 6.3.2. *La question du pouvoir et de la diversité*

**Derrière le concept de diversité se cache le problème des relations à autrui. L'expérience de la confrontation à la différence**, y compris la différence de pensée, renvoie l'individu à un conflit d'intérêt. Les objectifs visés, c'est-à-dire les motivations à agir, ne coïncident presque jamais, ne serait-ce que par des différences de fonctions au sein de l'organisation (Bernoux, 2009). Ces **conflits d'intérêts**, d'ordre personnels ou non (croyance individuelle ou collective) peuvent être éclairés par **la stratégie des acteurs**. Pour la théorie de la stratégie des acteurs (Crozier, Friedberg, 1981), une organisation est un construit social composé de perceptions différentes d'individus ayant une marge d'autonomie par rapport aux règles, et porteurs de rationalité limitée. Les individus élaborent ainsi des stratégies pour obtenir ce qu'ils ont décidé d'obtenir. Pour Crozier et Friedberg (Crozier, Friedberg, 1981), **il s'agit alors pour l'individu d'exercer une forme de pouvoir sur les autres à l'intérieur du système organisationnel afin d'atteindre un but qu'il s'est fixé**. De ce fait, la diversité des pensées conduit parfois à une **lutte pour une affirmation de sa pensée propre**. Cette lutte de pouvoir peut aller jusqu'à affirmer une différence en particulier au nom d'une croyance. La diversité agit comme un révélateur de la vie quotidienne d'une organisation où l'harmonie et l'unité ne sont pas aussi évidentes du fait de mouvements incessants d'échanges. Mais outre le fait qu'elle révèle des jeux de pouvoir organisationnels où il s'agit d'affirmer sa puissance sur autrui, elle en est aussi l'enjeu. Le pouvoir peut être défini comme « **la capacité d'obtenir ce que l'on désire** » (March, Weil, 2003). Or si la diversité est abordée par un individu dans sa dimension variété ou même de disparité, le jeu de pouvoir aura lieu pour la **suprématie d'une différence par rapport à une autre**.

---

<sup>13</sup> La culture est constituée de « valeurs, de normes, de croyances, de coutumes qu'un individu possède en commun avec les autres membres d'une unité sociale ou d'un groupe » (Ogbonna, 1992 ; Brown, 1995, 1998).

Ainsi, dans une vision systémique et de stratégie des acteurs, ces explications concernant la diversité comme expression et enjeu de pouvoir sur autrui semblent éclairer en quoi des politiques diversité(s) sont mises en place et fonctionnent plus ou moins bien relativement aux issues des combats menés individuellement et collectivement. Se pose donc la question suivante : **la lutte pour l'affirmation de soi est-elle forcément toujours existante en entreprise ?**

### ***6.3.3. Evolution de la problématique***

Dans une perspective plus altruiste, moins utilitariste du concept de diversité, le jeu de pouvoir qui semble inhérent à la diversité et plus précisément aux politiques diversités n'explique pas pour quelles raisons la diversité est présentée dans les discours organisationnels comme un enjeu humain, voire humaniste. Ce discours pourrait masquer une réalité moins humaniste et beaucoup plus économique (loi NRE par exemple). Pour autant devons-nous nous contenter de cette supposition ? La diversité au sein du Groupe Crédit Agricole S.A. est à la fois envisagée dans une perspective économique et une perspective humaine et sociale. Rien, aux premiers abords, ne permet de pouvoir juger des intentions altruistes ou utilitaristes justifiant de la mise en place d'une politique dédiée pour ces deux raisons. Il est peut-être possible de voir dans cette double vision, le souhait d'ouvrir la voie à une « *expérience éthique de la relation à autrui* » (Brasseur, 2012), voire de dépasser une visée économique pour replacer l'Homme au centre du monde organisationnel.

**Si tel est le cas, les acteurs de l'organisation le ressentent-ils ainsi ? N'éprouvent-ils aucune gêne à voir ces deux raisons invoquées simultanément ?**

**Autrement dit, est-il possible de pallier les démotivations et les enjeux individualistes des acteurs de la diversité au sein d'une organisation lorsqu'il s'agit de les faire adhérer à une politique diversité qui ne serait pas forcément conforme à leur vision de la diversité ?**

### **Synthèse sous-partie 2 : vers une approche éthique de la diversité ?**

La diversité abordée dans une **optique RSE** interroge le **rapport** que nous avons **à autrui**. Aborder la diversité comme un enjeu sociétal afin de **satisfaire les attentes d'un maximum d'individus** est un objectif ambitieux et difficile à réaliser. Si dans l'optique économique de la diversité, les coûts liés aux mises en place des politiques diversités étaient des freins non négligeables, **dans une perspective éthique, ce sont les individus eux-mêmes qui constituent des obstacles**. En effet, **les conflits de croyances individuels et collectifs** occasionnent parfois des **jeux de pouvoir** pour **assurer la suprématie de sa singularité individuelle** face à autrui. La diversité renvoie donc à la question de savoir qui nous sommes et si tout n'est que **stratégie d'acteurs** au sein de l'organisation. **Se pose la question de savoir quelles sont les raisons qui poussent les acteurs au sein du Groupe Crédit Agricole S.A., à résister à la politique diversité mise en place et qui pourtant cherche à tenir compte de l'humain en dehors d'une perspective principalement économique.**

La revue de littérature qui vient d'être proposée aurait tout aussi bien pu avoir lieu à un autre moment de la thèse. Celle-ci n'a pas été choisie au préalable de

la recherche, mais a été mobilisée suite aux 5 questionnements induits par l'observation de la diversité sur le terrain. La revue de littérature est censée donner du sens à la démarche de recherche, mais il est possible d'affirmer que c'est le terrain même qui a indiqué le sens vers lequel les lectures permettant de l'éclairer devaient aller. En effet, de très nombreuses lectures d'articles, de revues, de livres ont eu lieu (elles sont présentes en bibliographie), mais seules les plus pertinentes par rapport à la question de recherche induite par le terrain ont été mobilisées. Cette revue de littérature s'inscrit donc dans une démarche de recherche abductive et vient donc confirmer l'intérêt des premières questions de recherche exposées en introduction, voire en amène d'autres plus précises.

### Quatre questions de recherche

Ainsi à l'issue de cette première partie, il est possible de déterminer quatre questions de recherche découlant du questionnement principal **consistant à savoir comment il est possible d'aider les acteurs relais d'une politique diversité à la rendre plus efficiente.**

La première partie de cette thèse a soulevé de très nombreux questionnements du fait de la confrontation entre littérature et observation du terrain principal qu'est le cas du Groupe Crédit Agricole S.A. (cf. Annexe 5) dont un récapitulatif a pu être établi. La partie 1 a pu répondre à certaines interrogations, tandis que d'autres interrogations sont devenues plus saillantes. La première partie de cette thèse a donc conduit à la formulation de **quatre questions de recherche** servant de ligne directrice à la partie empirique et répondant au questionnement principal et à sa sous-question de recherche:

**Comment atténuer l'inévitable essoufflement du management de la diversité?**

Question de  
recherche  
principale

**Question de recherche 1 :** Quelles sont les **attentes** des acteurs d'une organisation en matière de **traitement des différences** ?

**Question de recherche 2 :** Quand et comment les acteurs d'une organisation éprouvent-ils de la gêne face à la politique diversité qui leur est proposée ?

**Question de recherche 3 :** Est-il possible d'établir une typologie des acteurs exprimant un avis négatif vis-à-vis de la politique diversité déployée dans leur entreprise ?

**Question de recherche 4 :** Pourquoi les acteurs en charge de déployer la politique diversité participent-ils à sa mise en œuvre ? Ne sont-ils pas parfois enclins à refuser cette politique ?

Sous-question de recherche principale : pourquoi les acteurs d'une organisation sont ralentis dans le déploiement d'une politique diversité ?

Ces quatre questions de recherche font écho aux premiers questionnements posés lors de l'introduction et à la sous-question de recherche principale : pourquoi les acteurs d'une organisation sont ralentis dans le déploiement d'une politique diversité ? Pour rappel, ces premières interrogations étaient les suivantes :

1. Dans une optique de performance économique, est-ce que mesurer la diversité de façon essentiellement quantitative est nécessaire ?
2. Qui sont les acteurs de la diversité ?
3. Pourquoi une politique diversité est-elle mise en place ?
4. La diversité et sa gestion ne sont-elles pas l'occasion de découvrir le fonctionnement de l'organisation sous un autre angle ?
5. Peut-on appréhender et comprendre la diversité par une de ses parties ?

Par exemple, la question de savoir qui sont les acteurs de la diversité se retrouve affinée et précisée dans l'ensemble des quatre nouvelles questions de recherche. La question concernant la performance économique disparaît, mais peut-être qu'elle deviendra un élément de réponse aux nouvelles questions de recherche 1 et 2. Il en est de même des autres questionnements qui apparaissent comme des sous-thématiques des quatre questions de recherche

mises au jour par la revue de littérature. La seconde partie de cette thèse s'attache donc à répondre aux quatre questions de recherche principales et éventuellement aux cinq premiers questionnements apparus au début de la réflexion.



## **PARTIE 2. La voie de la guérison : comprendre ce qui empêche les acteurs d'une organisation d'adhérer à une politique diversité**

---

*« Une autre guérison, plus conforme à mes vœux en certaines circonstances, est d'ausculter des idoles...Il y a plus d'idoles que de réalités dans le monde : tel est le 'mauvais œil' que je jette sur ce monde.[...] Lui poser ici, pour une fois, des questions en usant du marteau et, peut-être, entendre en guise de réponse ce célèbre son creux »*

*(Nietzsche, Préface au Crépuscule des idoles ou comment philosopher au marteau)*

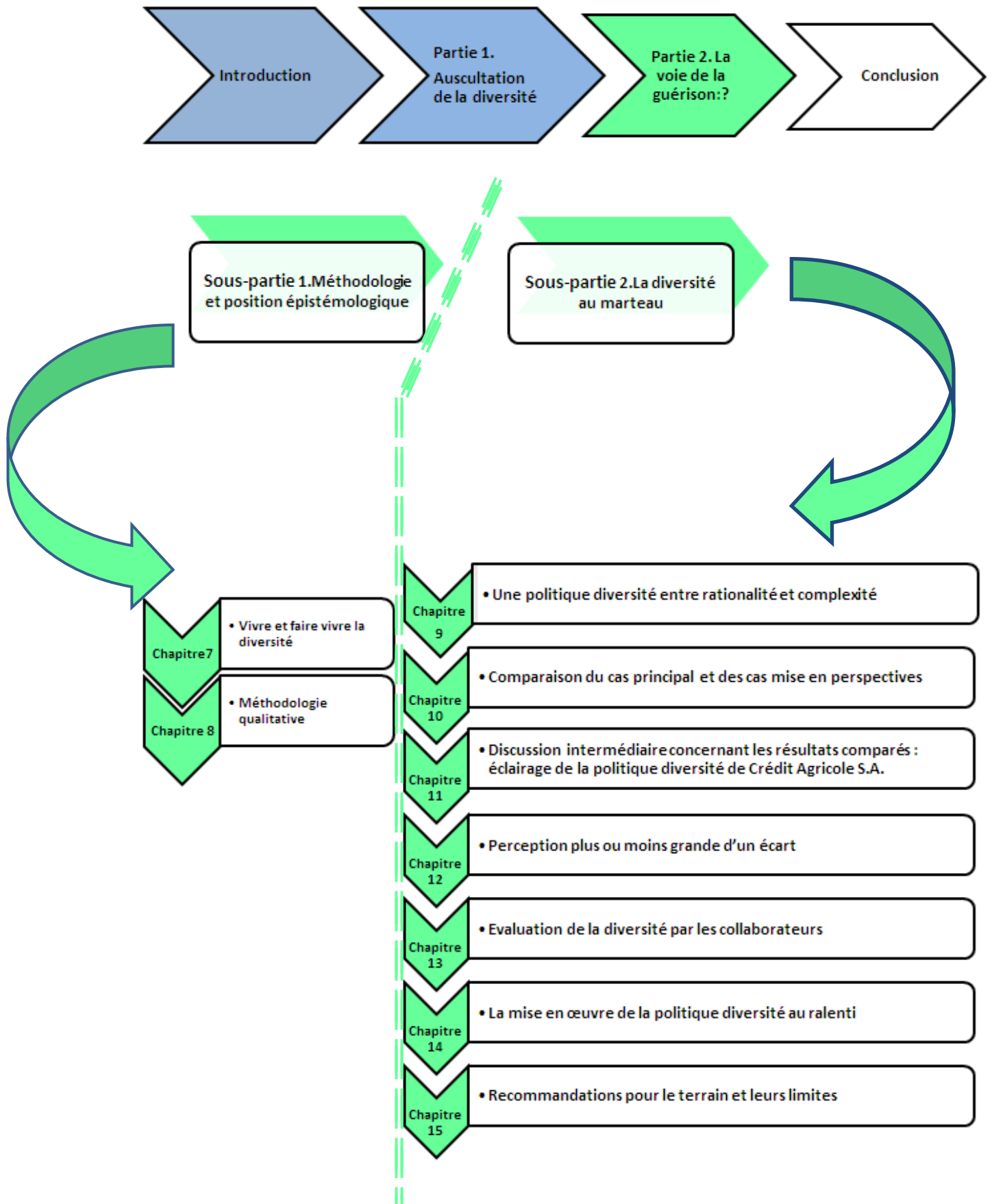


Cette **seconde partie** s'attache à **affiner l'auscultation du concept** de diversité compris comme politiques diversité(s) au travers de l'étude de cas principale qu'est celui du Groupe Crédit Agricole S.A.. Cette auscultation cherche à savoir, à l'épreuve d'une **méthodologie qualitative**, ce qui peut freiner, voire faire échouer la mise en place d'une politique diversité en s'intéressant plus précisément à la façon dont les acteurs d'une organisation vont agir et réagir face à la politique diversité proposée par leur entreprise, qu'ils s'agissent des acteurs en charge de déployer cette politique ou ceux qui sont censés en être bénéficiaires. L'étude des motivations, et plus exactement des sources de démotivation des acteurs quant à leur propension à accepter ou refuser une politique diversité, est donc le fil directeur de cette seconde partie qui cherche à répondre à la question de recherche principale: **comment atténuer l'inévitable essoufflement du management de la diversité?**

Dans le monde organisationnel où **tout semble porter à croire que les individus luttent au travers de jeux de pouvoir dans la perspective de s'affirmer dans leur singularité**, les raisons d'avoir des **politiques diversités** oscillant entre raisons économiques et sociales **ne feraient que révéler et renforcer cette réalité**. Or, confrontée au terrain en tant que doctorante CIFRE, il nous a été donné la possibilité de ressentir ce qui n'aurait pu être ressenti avec une autre approche, à savoir qu'un changement positif est en train de s'opérer: **le Groupe Crédit Agricole S.A. et ses acteurs, peut-être maladroitement, mais certainement, tendrait à vouloir apporter plus de sens au travail et à améliorer la gestion de ses ressources humaines dans une perspective différente d'une perspective unique de performance économique**. Pour ce faire, une méthodologie qualitative s'inscrivant dans une **position épistémologique constructiviste** a été mobilisée. Dans les deux premiers chapitres (chapitre 7 et 8), ces choix sont justifiés et explicités en détail. Les chapitres suivants (chapitre 9 à 13) présentent les résultats principaux obtenus et enfin le chapitre 14 tente d'apporter un nouveau modèle théorique au champ de la gestion de la diversité et des préconisations managériales au terrain d'accueil de cette thèse CIFRE (chapitre 15).

Le choix du titre de cette seconde partie provient du fait que la mobilisation de la philosophie du management comme cadre théorique de la démarche abductive conduite jusqu'ici, s'est révélé la plus utile à la compréhension d'un phénomène complexe. Si dans la **première partie**, la notion d'auscultation pouvait renvoyer sous forme de métaphore filée à une **démarche d'audit social**, la notion de guérison, quant à elle, dépasse ce cadre. De même qu'au théâtre, **le jeu des acteurs** a un effet potentiellement cathartique ou un objectif de guérir des formes d'idéologies, le jeu des acteurs mis au jour dans cette seconde partie a pour vocation **d'amener des éléments de guérison en comprenant pour quelles raisons ils ne sont pas toujours enclins à adhérer à une politique diversité** telle que celle proposée par le Groupe Crédit Agricole S.A.. Après interprétation de leurs jeux d'acteurs, il est donc question de théoriser au minimum à partir des données obtenues afin de donner des solutions concrètes pour l'équipe diversité et handicap du Groupe Crédit Agricole S.A pour que la politique diversité dont ils ont la charge puisse être efficace de façon pérenne.

## Synthèse du déroulé de la partie 2



## SOUS-PARTIE 1. METHODOLOGIE ET POSITION EPISTEMOLOGIQUE

« *Le constructivisme développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique " objective ", mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience* » (Von Glaserfeld in Watzlawick, 1988, p. 27)

Cette première sous-partie aborde le positionnement épistémologique choisi ainsi que la méthodologie retenue. La justification de ces choix est accompagnée de la mise en perspective des avantages liés à la démarche CIFRE. Néanmoins, par souci d'apporter au minimum une théorisation et un caractère scientifique, et non pas seulement opérationnel, les biais possibles de cette recherche sont exposés dans cette première sous-partie.

Après avoir étudié la littérature académique et les références utilisées par le terrain concernant la diversité, le questionnement de départ est encore plus que jamais présent :

**Comment atténuer l'inévitable essoufflement du management de la diversité?**

La **diversité, notion complexe** et surtout **motivée par des intentions diverses, inconscientes, voire cachées**, mérite une auscultation plus minutieuse. **L'observation participante** a pu, dès le départ, confronter la doctorante CIFRE à des constats pour le moins critiques vis-à-vis du terrain qui l'a accueillie. Ces constats et les premiers résultats obtenus par **démarche abductive** nécessitent confirmation. Pour répondre à la problématique de cette recherche, le choix s'est porté sur une position épistémologique constructiviste et le recours à une méthodologie qualitative aux outils nombreux.

## Chapitre 7. Vivre et faire vivre la diversité

Le choix d'un positionnement épistémologique oriente à la fois le rapport du chercheur à la réalité et la validité des connaissances ainsi obtenues (Girod-Séville, Perret, 1999 ; Allard-Poesi, Maréchal, 2003 ; Perret, Séville, 2003). Parmi les trois paradigmes épistémologiques existant en sciences de gestion, le chercheur CIFRE se devait de **faire le choix le plus en adéquation avec les attentes académiques et les attentes managériales**. D'emblée, **le positionnement positiviste a été écarté**. Le positivisme a, le plus souvent, pour principe la découverte de la réalité au moyen d'hypothèses réalistes qu'il convient de vérifier en les affirmant ou en les réfutant. Le réel existe en-dehors de la perception qu'en a l'individu et est donc soumis à des lois qu'il est possible de déterminer. Tout du moins tel est le positivisme relayé par le Cercle de Vienne et Carnap comme « *empirisme logique* » et non celui de Comte (*Le Libellio*, 2010, vol.6, numéro 4) car il existe autant de positivismes que d'auteurs (Le Flanchec, 2011).

Pas de positionnement positiviste pur

### *Encart 2 : Dépasser l'opposition stricte entre positivisme et constructivisme*

La position positiviste a été initiée par Comte, mais la façon dont elle est entendue en sciences de gestion renvoie plus certainement aux définitions de la science véhiculée par le Cercle de Vienne et Carnap, voire plus tard par Canguilhem. Cette précision a son importance car il existe plusieurs positivismes (*Le Libellio*, 2010, vol.6, numéro 4). Nous aurions pu choisir d'en écarter un pour en privilégier un autre, mais ce ne fut pas le cas.

Pour le Cercle de Vienne et Carnap, toute connaissance véritable est vérifiable expérimentalement. Les conditions de la preuve sont essentielles. La théorie vérificationniste de la signification des énoncés produits joue un rôle primordial dans la production de la connaissance.

Pour Comte, en revanche, en se référant aux analyses de sa pensée conduites par Mill (Mill, 1868) et à notre époque par Jean-François Braustein (Braustein, 2002, p. 819), Comte « '' se borne principalement '' à l'étude des '' méthodes d'investigation'', c'est-à-dire des '' voies par lesquelles l'esprit humain arrive à des conclusions), alors qu'il se '' **désintéresse totalement des conditions de la preuve**'' [...] et ne fournit **aucun critérium de vérité** ».

Selon que nous choisissons la définition du positivisme, nous nous rendons compte qu'il n'existe pas de critères de vérité établis et qu'il n'est possible que de rendre compte de phénomènes et de tenter de les expliquer à l'aune de nos propres connaissances et *a priori*, ce qui tend à nous rapprocher d'une vision constructiviste du monde. **En somme, nous avons choisi de ne pas utiliser le paradigme de l'empirisme logique.**

Pour Comte le positivisme n'est que l'état ultime de l'esprit humain et qui conduit à la science de la sociologie ou « physique sociale ». Cette **physique sociale a pour objet l'humanité**. Or, et parce que notre objet d'étude tourne autour de la notion d'humanité, il nous est possible d'emprunter au positivisme de Comte certaines de ces avancées, notamment son souhait de voir **la morale** érigée en septième science telle qu'il l'annonce dans son *Système de politique positive* (1852).

**Interroger la diversité nous amène à explorer les frontières de la morale et c'est parce que la morale est inhérente à notre sujet d'étude qu'elle nous permet quelque part de dépasser la stricte dichotomie et opposition qui existe entre les paradigmes épistémologiques positivistes et constructivistes d'une certaine manière.**

Si, face à la complexité du terrain et du sujet sur lequel cette recherche portait, partir d'hypothèses préétablies aurait pu faciliter la tâche, la **complexité** elle-même requérait « *une attitude ouverte par rapport à l'objet de recherche* » (Voynnet-Fourboul, 2000, p. 200). Or le positionnement positiviste implique de renoncer à une explication absolue des phénomènes (Carnap, 1962). Il ne place pas le chercheur en attitude ouverte et demande de partir de critères objectifs pour éprouver la réalité, sans **prendre en compte le sujet et son rapport au monde**, et ce même en se plaçant dans une attitude positiviste telle que celle adoptée par Durkheim. En effet, pour Durkheim, le positivisme s'applique aussi aux sciences sociales. :

« *Les phénomènes sociaux sont des choses et doivent être traitées comme des choses [...] en qualité de data qui constituent le point de départ de la science* » (Durkheim, 1977).

Cette thèse cherchant à déterminer les raisons qui poussent les individus / acteurs de la diversité à agir ou non en faveur de la politique diversité de leur entreprise, impliquait donc de porter un regard neutre et dénué de tout jugement ou hypothèse préétablie et ce, dès le début de la recherche, mais aussi de ne pas séparer les phénomènes sociaux des individus.

Le tableau suivant résume les principales caractéristiques des trois paradigmes épistémologiques possibles.

Volonté de comprendre, voire de construire un modèle théorique à partir de la vision des acteurs de la diversité du Groupe Crédit Agricole S.A.

	<b>Positivisme</b>	<b>Interprétativisme</b>	<b>Constructivisme</b>
Rapport à la réalité	Réalisme (indépendance du sujet et de l'objet)	Nominalisme (interdépendance du sujet et de l'objet)	Nominalisme (interdépendance du sujet et de l'objet)
Critères de validité de la connaissance	Vérifications à partir d'hypothèses préétablies	Evaluation de la perception qu'ont les individus des phénomènes	Création de modèle théorique par une construction interactive entre sujet et objet
Objectif	Expliquer la réalité	Comprendre la réalité au travers du regard des individus	Construire un modèle théorique : rendre enseignable l'expérience de la réalité
Chefs de file	Comte, Cercle de Vienne (Carnap), Popper, Neurath, Wittgenstein, Durkheim	Weber, Kuhn	Kant, Watzlawick

**Tableau 4. Comparaison entre les trois positionnements épistémologiques possibles d'après le tableau proposé par Loréa Hirèche (2008, p.145)**

Dans les positions épistémologiques **constructiviste et interprétativiste**, la **réalité ne peut qu'être représentée et construite** : « *L'action humaine résulterait du sens que les personnes attribuent aux différentes situations, plutôt que d'une réponse directe à des stimuli extérieurs* » (Usunier et al. 2000). Lors de la revue de littérature et la mise en tension de celle-ci avec l'observation du phénomène diversité, il a été clairement établi que ce concept interroge fondamentalement la notion de sujet même. **La diversité implique de s'intéresser à l'individu et son rapport au monde**. De ce fait, seules les positions épistémologiques **interprétativiste et constructiviste** pouvaient être mobilisables si la doctorante CIFRE que nous étions, voulait donner du sens à la politique diversité du groupe Crédit Agricole S.A. (un des enjeux principaux de cette thèse). En effet, « *pour la plupart des constructivistes, l'hypothèse ontologique est remplacée par l'hypothèse phénoménologique* » (Le Flanchec, 2011). Tout n'est qu'interprétation du monde, de ce qui apparaît et donc il n'existe pas une vérité essentielle de la réalité.

Le sujet / individu au centre de la réflexion

Mais entre interprétativisme et constructivisme, pourquoi choisir le constructivisme ?



## 7.1. Entre interprétativisme et constructivisme

Les paradigmes interprétativiste et constructiviste partent du principe que **le sujet est en constante relation avec les objets qu'il étudie**. Nous ne pouvons pas connaître les objets comme « chose en soi » sans être affectés par eux (Kant, A 130). **Nous ne pouvons connaître les choses sans y mettre de nous-mêmes également.** Dans le cadre de cette thèse, cela s'est traduit par **l'immersion au sein de l'équipe diversité** du Groupe Crédit Agricole S.A. et en **devenant acteur à part entière de la politique diversité, tout en ayant conscience que devenir acteur comportait des biais de jugements et d'appariements possibles.** Les paradigmes interprétativiste et constructiviste impliquent de renoncer à une forme d'objectivité scientifique et d'avoir conscience de la part de subjectivité inhérente à toute démarche de recherche et de production de connaissances (Kant, A 130). Pour autant, cette thèse entendait pouvoir produire une connaissance d'ordre pragmatique et ainsi dépasser une position épistémologique interprétativiste pure ou un *positionnement épistémologique qualifiable de sociologie compréhensive* (Weber, 1965) cherchant à se centrer uniquement sur « *les mobiles de l'action pour comprendre et expliquer la réalité sociale* » ( Le Flanchec, 2011) qui serait de comprendre les intentions conscientes et inconscientes des acteurs de la diversité comme cause unique du ralentissement d'une politique diversité.

La  
connaissance  
n'échappe pas  
à nos *a priori*

### 7.1.1. L'interprétativisme

L'interprétativisme présuppose que la connaissance passe par l'interprétation du sens que les individus donnent à la réalité (Perret, Séville, 2003 ; Paillé, Mucchielli, 2008). Il s'agit donc d'une « sociologie compréhensive » au sens Wébérien du terme (Karady, Weber, 1966) et qui s'appuie ainsi sur des principes ethnographiques et d'anthropologie sociale certains. Le fait même de déployer une étude approfondie sur une longue période d'une entreprise tend à rapprocher cette thèse d'une méthode ethnographique telle que pratiquée par Jackall (Jackall, 1988). Cette étude ethnologique analyse en profondeur quatre entreprises américaines sur une période de cinq ans. L'étude de cas descriptive du Groupe Crédit Agricole S.A. sur près de quatre ans peut donc être associé à une méthodologie ethnographique de ce type. **Rendre compte de la perception qu'ont les acteurs de la diversité est apparu comme une évidence car une vision compréhensive du monde implique une**

**intentionnalité et une motivation certaine. Or l'intentionnalité et la motivation sont au cœur de la problématique de cette thèse** comme la première partie de cette recherche l'a révélée. Aussi, c'est plus naturellement que nous nous sommes tournée vers le **paradigme interprétativiste** propice à **déterminer des régularités dans les comportements sociaux** puisque **déterminer les raisons poussant les acteurs du Groupe Crédit Agricole S.A. à refuser plus ou moins la politique diversité** de leur entreprise impliquait de **comprendre la façon dont ils vivaient** cette politique et **interprétaient** cette dernière. En somme l'interprétativisme est un moyen de comprendre **comment se construisent les identités sociales** et la **façon dont les individus appréhendent les situations**. Dans le cadre de cette thèse, l'interprétativisme doit pouvoir expliciter comment les acteurs de l'organisation appréhendent la politique diversité du Groupe Crédit Agricole S.A.

*« La première tâche analytique est de découvrir et d'expliquer les façons dont les gens dans un contexte (de travail) particulier en viennent à comprendre leur situation quotidienne, à en rendre compte, à agir sur elle ou au moins à la gérer » (Van Maanen, 1979).*

**Déterminer des régularités dans les comportements sociaux passe par la façon dont les individus comprennent le monde qui les entoure ainsi que les phénomènes qui leur apparaissent.** Aussi en cherchant à déterminer les intentions profondes à mettre en place des politiques diversités, à œuvrer ou non en faveur de la diversité, cette recherche ne pouvait pas ne pas passer par une **étape interprétativiste**.

L'interprétativisme parce qu'il reflète les motivations et la compréhension qu'ont les individus du monde qui les entoure

Pour autant, s'arrêter à une vision interprétative de la diversité n'aurait pas répondu à l'exigence d'une thèse CIFRE qui se veut lien entre monde de la théorie et monde de la pratique. Le souhait d'**apporter une connaissance enseignable** au minimum à l'entreprise qui a accueilli cette recherche doctorale a motivé le **choix d'un positionnement épistémologique constructiviste** ; le **paradigme interprétativiste** ne constituant qu'une **étape du cheminement de notre pensée**. Cette étape était néanmoins importante à

L'interprétativisme : une étape vers le constructivisme

expliciter au lecteur dans la mesure où nous avons voulu lui faire vivre au plus près l'expérience du terrain avec ses mouvements et changements, y compris ceux du processus de recherche.

### 7.1.2. De l'interprétativisme au constructivisme

Le constructivisme dépasse l'interprétativisme en ce qu'il considère que **les interprétations se font grâce aux interactions s'effectuant dans un système donné**. Les principes de base (Le Moigne, 1995) du constructivisme sont :

1. Un principe de **modélisation systémique** permettant de produire des énoncés raisonnés ;
2. **L'action intelligente** dont le but est de fournir **une solution convenant à l'observant**.

De même qu'il existe plusieurs courants positivistes, il existe plusieurs courants constructivistes (Charreire, Huault, 2001). Sans pour autant verser dans un radicalisme pur, le **courant constructiviste** dont cette thèse se réclame tend à se rapprocher de celui établi par **von Glaserfeld** (von Glaserfeld, 1988).

*« Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique 'objective', mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience » (Glaserfeld, 1988, p.27).*

Constructivisme :  
modélisation  
systémique et action  
intelligente pour une  
connaissance  
satisfaisante pour le  
chercheur observant

Le souhait même de faire vivre l'expérience de la diversité au lecteur de cette thèse revient, à notre sens, à produire une connaissance constituée par notre expérience de chercheur CIFRE. Cependant, la conscience que cette connaissance doit pouvoir être un minimum enseignable et quelque part valide nous a conduit à adopter une **démarche abductive** (Peirce, 1965, 2002) et à faire appel à des théories déjà existantes afin d'éprouver la pertinence des modèles obtenus. *« La démarche constructiviste est fondamentalement orientée vers l'action et les préconisations managériales » (Le Flanchec, 2011).* Le

Démarche  
abductive

positionnement épistémologique et son choix reflètent la difficulté et surtout les avantages d'être chercheur en entreprise et censé apporter des solutions au terrain.

### *Encart 3 : le constructivisme*

Une position épistémologique **constructiviste** constitue le paradigme scientifique de cette thèse. Elle participe d'un choix délibéré de **placer l'individu / sujet au centre de la réflexion**. Le passage par une **position interprétativiste** est de ce fait une **étape** nécessaire pour y parvenir. **Faire vivre l'expérience de la diversité au lecteur a guidé en partie ces choix**. Néanmoins, par une **démarche abductive**, cette recherche ne se positionne pas dans un constructivisme radical pur.

#### *7.1.3. Le statut du chercheur en entreprise*

Si cette thèse repose sur des outils qualitatifs nombreux, c'est parce qu'il nous a été donné la possibilité de les déployer du fait que cette recherche a eu lieu dans le contexte particulier de convention CIFRE. Une thèse CIFRE implique des parties prenantes aux intérêts divers : l'entreprise d'accueil, le laboratoire de recherche et l'école doctorale, le doctorant. Les risques et enjeux sont donc forts comme le rappelle Loréa Hirèche (Hirèche, 2008) dans sa propre thèse CIFRE à la suite de Hlady-Rispal (Hlady-Rispal, 2002).

Une  
convention  
CIFRE

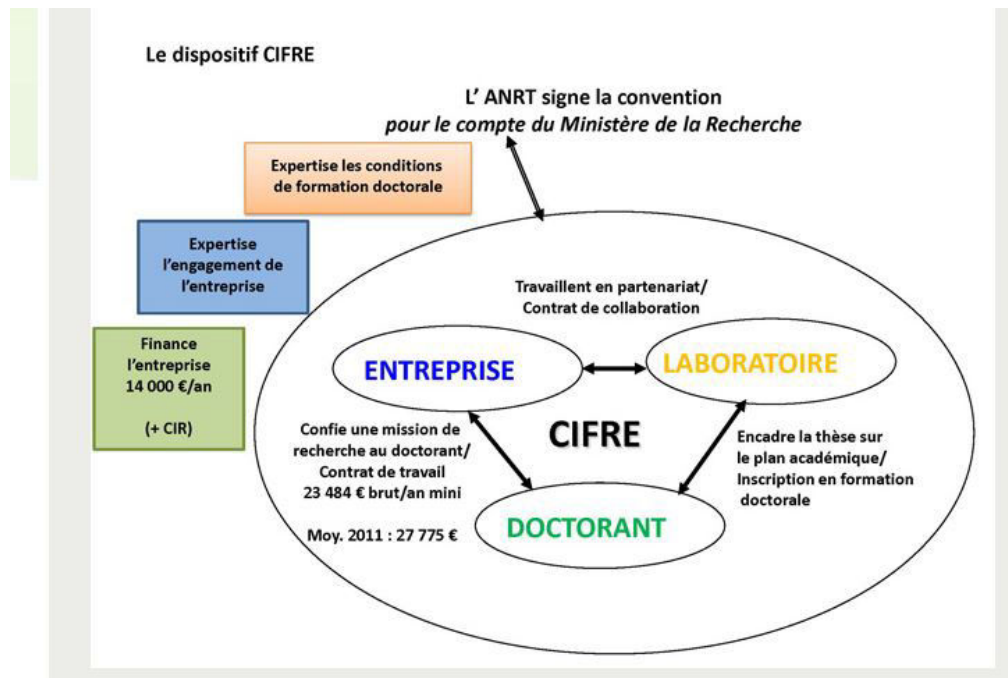


Schéma 7. Dispositif CIFRE (capture du site de l'ANRT)

[http://www.anrt.asso.fr/fr/espace\\_cifre/demande\\_doc.jsp?p=50](http://www.anrt.asso.fr/fr/espace_cifre/demande_doc.jsp?p=50)

#### 7.1.4. Les difficultés et avantages liés au statut de doctorant CIFRE au sein de l'entreprise

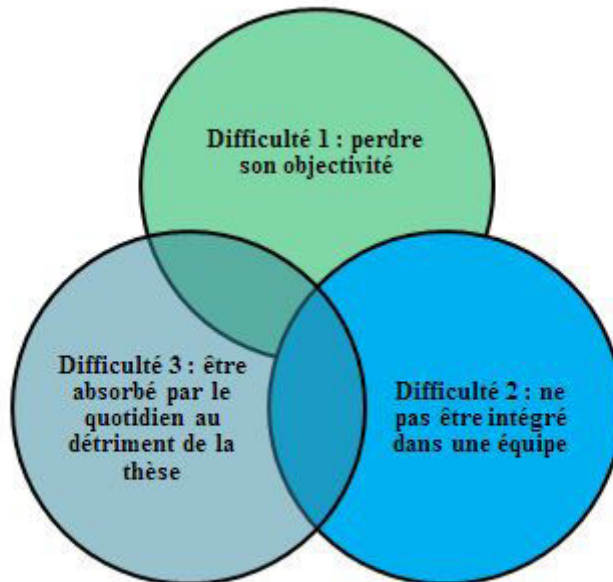
##### a) Les difficultés

Les risques sont les suivants : « être influencé par les responsables de l'entreprise signataire du contrat, ce qui a pour effet un manque de recul et un biais méthodologique... ; être rejeté par les autres acteurs salariés qui ne s'expriment qu'en "langue de bois" ; être enfin absorbé par le quotidien de l'entreprise au détriment de sa tâche de réflexion, nécessaire à la formalisation de la recherche... en particulier lorsque l'entreprise est de petite taille et manque de ressources nécessaires à la conduite de projet » (Hlady-Rispal, 2002).

Les risques associés à une thèse CIFRE sont nombreux, mais **au terme de risque nous préférons** celui de **difficulté** plus neutre et révélateur de la façon dont un chercheur CIFRE peut les contourner ou les surmonter, fort empreint

de la pensée philosophique de Maître Eckhart qui dit que « *les difficultés nous sont données comme des marchepieds* » (Eckhart in Bédard, 1998). Des difficultés peuvent naître des avantages. Ces difficultés peuvent être résumées par le schéma suivant :

3 difficultés  
associées à  
une thèse  
CIFRE



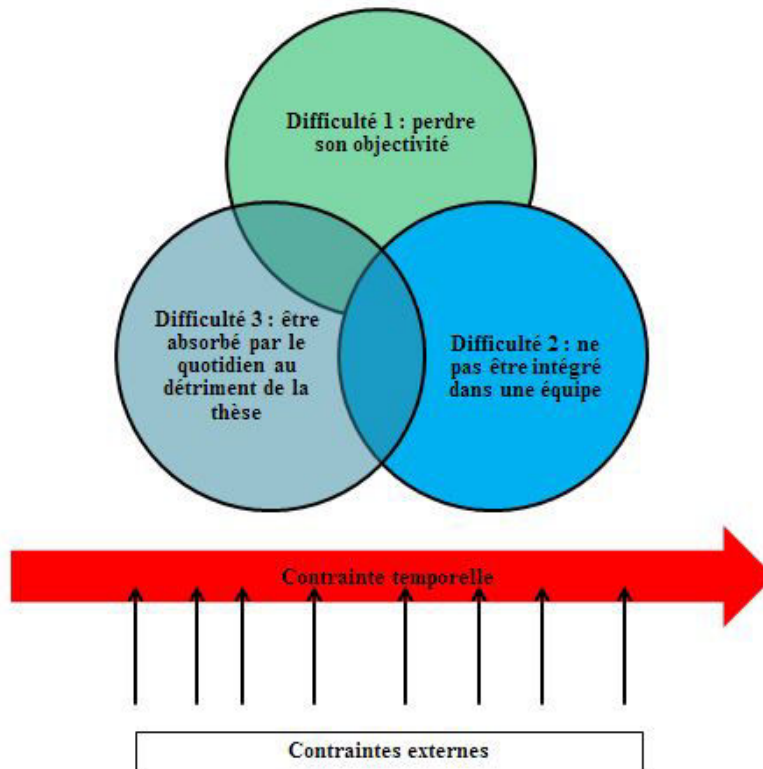
*Schéma 8. Les difficultés associées à une thèse CIFRE*

**La position du doctorant CIFRE en entreprise s’approche d’une position d’auditeur social** qui se doit de conserver une distance critique (Igalens, Peretti, 2008 ; Guerrero, 2008). Or, pour les acteurs de l’entreprise, l’interprétation de cette distance critique s’entend plutôt négativement. De ce fait, **la difficulté d’intégration a probablement été la plus grande de toutes.**

La difficulté la  
plus grande :  
s’intégrer ?

- Comment ne pas heurter les personnes tout en ne perdant pas de temps ?
- Comment ne pas « *être langue de bois* » sans être mal perçue par ses collègues et par sa hiérarchie et ainsi ne pas compromettre la recherche, en se fermant l’accès aux informations par notre propre attitude ?

Mais par-delà ces difficultés auxquelles **contraintes temporelles et externes** inhérentes à toute démarche de thèse peuvent s'ajouter, les avantages d'être chercheur en entreprise sont apparus plus intéressants à souligner.



*Schéma 9. Les 5 difficultés associées à une thèse CIFRE*

b) Les avantages

Les avantages de réaliser un travail de recherche en étant en entreprise ont été nombreux et ne sont donc énumérés que ceux qui intéressent particulièrement la question de recherche de cette thèse (cf. schéma ci-après) :

1. En premier lieu, les acteurs et la façon dont ils vivent la diversité constitue l'objet de cette thèse. En étant en entreprise, il est ainsi possible **d'observer sur la durée** ces acteurs, de pouvoir **vivre ce qu'ils peuvent vivre, de tester et éprouver la politique diversité qui leur est proposée. Mais aussi de vivre la diversité structurelle du Groupe** (rapports entre le siège et ses filiales en matière de diversité).
2. Le mécanisme de **communication informelle** existant dans toute grande organisation est également **observable**, notamment les bruits de

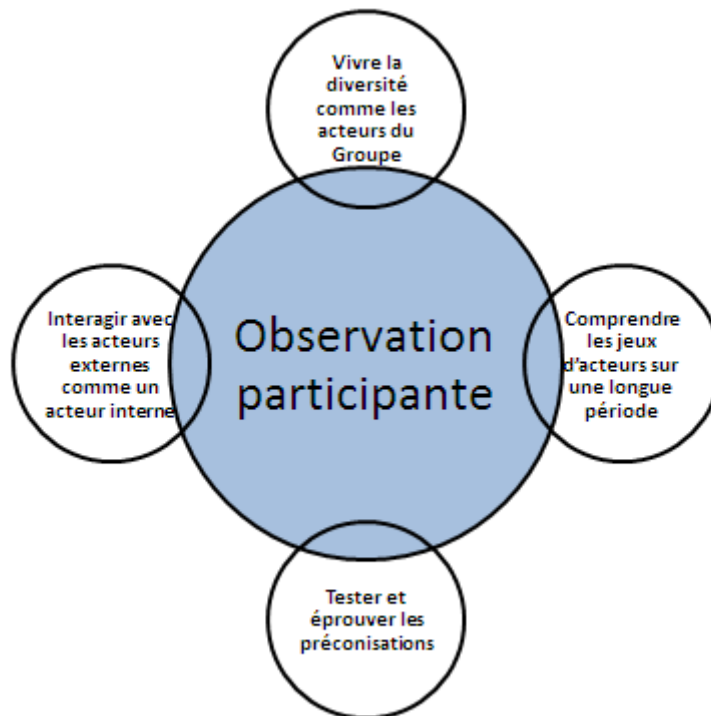
couloir (avec des informations croisées pour s'assurer de leur validité). Des **informations utiles à l'interprétation des données qualitatives** (documents internes, participation à des réunions, entretiens avec les acteurs de l'organisation) sont ainsi obtenues alors qu'elles n'auraient probablement pas été observées autrement et permettent de mieux interpréter ce qui peut être dit, de pouvoir parfois détecter les discours formatés que certains acteurs peuvent avoir lors des entretiens.

4 avantages  
de réaliser  
une thèse  
CIFRE

3. La forme CIFRE de cette thèse a eu pour bénéfice de nous faire **entrer en interaction avec les acteurs externes** de la diversité (autres chargés d'études diversités, responsables diversité(s), responsables d'associations dédiées à la diversité, ...) **avec le regard d'un acteur interne** à l'entreprise d'accueil.
4. Pouvoir tester et éprouver certaines préconisations et voir leurs effets positifs éventuels : par exemple redonner la parole aux acteurs de la diversité, du moins de la politique handicap et reconstruire une politique plus en adéquation avec leurs attentes.

En somme, tous ces avantages ont trait au fait qu'être chercheur en entreprise dans le cadre d'une thèse CIFRE permet de faire gagner en qualité l'observation participante et obtenir une saturation théorique (Pires, 1997 ; Thiétart, 2003) lors de l'analyse des entretiens qualitatifs, à défaut de pouvoir procéder matériellement à un double codage.





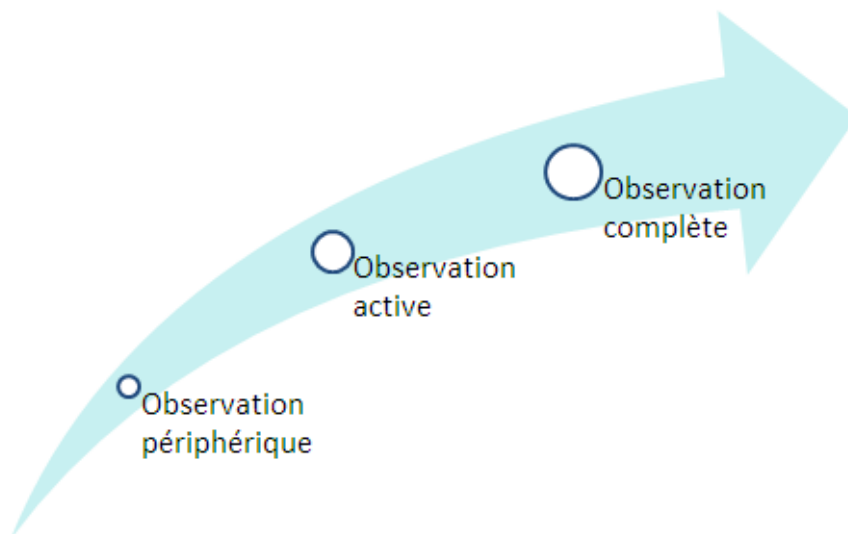
*Schéma 10. Les avantages d'une thèse CIFRE*

#### **7.1.4.1. Un observateur participant**

L'**observation participante** a été le nœud central de la méthodologie qualitative adoptée. L'observation participante peut être définie comme « *une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers* » (Bogdan, Taylor, 1975). Le fait d'être observateur participant interne implique que le chercheur va forcément modifier le terrain (Aktouf, 1985). Il est évident que notre simple présence a modifié les actions réalisées par le terrain et cela participe de la vision épistémologique pour laquelle nous avons opté.

Qu'il soit observateur externe ou interne à l'entreprise, le chercheur peut tenir trois positions face au terrain. Il existe, en effet, **trois formes de rapport au terrain** de la part de l'observateur participant (Adler et Adler, 1987) : une observation périphérique, une observation active, une observation complète (cf. figure suivante).

3 formes  
d'observation  
participante



*Figure 7. Les 3 formes d'observation participante établies par Adler et Adler (1987)*

1. **L'observation périphérique** s'explique par le souhait de la part du chercheur de **garder une prise de recul** par rapport à son terrain en ne s'y impliquant pas trop. Cette forme d'observation répond au besoin de détachement et d'équilibre de la part du chercheur (Chapoulie, 1984).
2. **L'observation active** vise à **acquérir un statut spécifique** à l'intérieur du groupe étudié.
3. **L'observation complète** est l'apanage du chercheur déjà en place sur le terrain et qui saisit dans son statut déjà acquis **une opportunité**.

Nous n'avons pas choisi une position plutôt qu'une autre, mais avons tour à tour exploré ces trois formes d'observation en fonction de nos besoins du moment. En effet, en tant que doctorante CIFRE nous avons cherché à garder un esprit critique par rapport à notre terrain et lorsque le besoin de prendre du recul se faisait ressentir, nous adoptons une **observation périphérique**. La **répartition du temps entre école doctorale et entreprise a permis de ne pas nous impliquer systématiquement dans toutes les activités et tâches de notre équipe d'accueil** et de choisir celles où nous tiendrions un rôle actif, comme par exemple l'aide au renouvellement de l'accord handicap sur laquelle nous reviendrons plus en détail dans l'explication des outils qualitatifs utilisés.

Le choix de composer avec les 3 formes d'observation participante

**Au bout d'un certain temps** dans l'entreprise, nous avons réussi à devenir **collaboratrice à part entière auprès des autres acteurs de l'entreprise d'accueil** et à être assimilée comme membre de l'équipe Diversité et handicap. De ce fait, nous avons utilisé notre statut de chargée d'études diversité pour conduire une **observation participante complète** du fait de notre statut acquis, comme par exemple, assister aux réunions des groupes paritaires dédiés à la politique handicap du Groupe ainsi qu'aux réunions avec les Responsables d'intégration handicap des différentes filiales.

Enfin, il nous est arrivé d'adopter une **observation participante active**, dans une certaine mesure, non pas pour acquérir un statut habituel au sein de l'entreprise, mais **afin d'être identifié comme chercheur** au sein de l'équipe et ainsi tenter d'échapper à la part de subjectivité pouvant provenir du fait d'être devenue actrice de la diversité au sein de l'entreprise d'accueil.

**L'observation participante** n'a pas simplement servi à établir des données qualitatives nécessaires à la conduite de la thèse, mais a également permis de **clarifier le rôle de chercheur en entreprise**. Pour autant, l'observation participante, parce qu'elle a pu prendre une forme complète et ce, aussi, parce que nous avons été observateur interne, nous a confrontée au **problème de la validité des données obtenues** et de leur gestion.

#### *7.1.4.2. La bonne gestion des informations*

La position épistémologique constructiviste associée au choix de l'observation participante nous a placée face au problème de **pallier les biais de subjectivité** inhérents à notre recherche. Pour **éviter les biais** subjectifs au maximum, nous avons eu recours à la **triangulation des données** (Denzin, 1978 ; Jick, 1979) y compris en recourant à un **journal de bord** susceptible de nous alerter sur ces derniers. Pour autant, face aux **nombreuses informations recueillies**, il n'est pas aisé de savoir lesquelles rejeter et lesquelles garder. **La gestion d'une grande quantité d'informations nécessite de la part du chercheur CIFRE d'apprendre constamment des erreurs qu'il peut commettre** (Hirèche, 2008, p. 169), mais aussi de **faire preuve de rigueur** dans le **choix des informations** à garder et qui intéressent la problématique de la thèse. Il est très

facile de se perdre dans les données, de se laisser dévier de la question fondamentale à laquelle nous cherchons à apporter une réponse et qui ici est de savoir pourquoi les acteurs d'une organisation sont ralentis ou ralentissent le déploiement d'une politique diversité. Les données obtenues conduisent vers des thématiques nouvelles et éloignent parfois à torts du chemin à suivre.

Faire face à de  
nombreuses  
informations

La forme CIFRE de cette thèse confronte le chercheur et son lecteur à des difficultés certaines, justifie certains choix tels que le positionnement épistémologique constructiviste ainsi que le recours à des outils méthodologiques qualitatifs, mais est-ce qu'une convention CIFRE suffit à justifier ces choix ? Tel est le questionnement à éclairer avant d'explicitier les outils méthodologiques qualitatifs auxquels nous avons eu recours.

#### *Encart 4 : Etre doctorant CIFRE*

Etre **doctorant CIFRE** est à la fois une formidable **opportunité** d'accéder à un terrain avec un financement et des clés d'entrée vers des **informations** qui ne pourraient pas s'obtenir autrement. Mais le statut de chercheur en entreprise est un **statut difficile à assumer** et confronte à des obstacles plus ou moins aisés à contourner. Cela nécessite de faire preuve d'imagination et de prendre du recul face aux flots d'informations obtenues du fait d'une observation participante interne riche en faits.

## **7.2. Justification et choix**

Les véritables raisons d'aller vers un positionnement épistémologique constructiviste et de recourir à des outils méthodologiques qualitatifs ne reposent pas uniquement sur la forme CIFRE que cette recherche a prise.

### 7.2.1. Une thèse Cifre ne peut à elle seule justifier le positionnement épistémologique et le choix méthodologique

Une thèse CIFRE ne saurait à elle seule justifier d'adopter un paradigme scientifique plutôt qu'un autre. Certes, elle a contribué à justifier le choix d'une épistémologie constructiviste et d'outils qualitatifs, mais des raisons plus profondes ont motivé nos choix. Or cette thèse entendant **dépasser les apparences de la diversité**, il aurait été inconcevable de ne pas appliquer à la recherche elle-même ce principe d'auscultation et **d'interroger un minimum les raisons profondes ayant conduit à adopter un point de vue plutôt qu'un autre**.

Auscultez les raisons profondes ayant motivé une position épistémologique constructiviste

*« Il y a un enchevêtrement de raisons qui expliquent pourquoi un paradigme est en concurrence avec un autre ; il n'y a pas d'argument logiquement contraignant qui dicte à un scientifique d'abandonner un paradigme au profit d'un autre. Il n'y a pas de critère unique indiquant à un scientifique comment juger les mérites ou les promesses d'un paradigme »*  
(Chalmers, 1982, p.162).

Ce que Chalmers explique à la suite de Kuhn (Kuhn, 1973), c'est que le choix d'un paradigme dépend de **plusieurs facteurs prioritaires**. Parmi ces facteurs se retrouvent la **simplicité, la pression sociale, la facilité de résoudre un problème donné**. Le choix d'adopter une position constructiviste et des outils qualitatifs de notre part n'échappe pas à ces facteurs. La simplicité nous renvoie à la raison CIFRE. La pression sociale est peut-être la raison la moins prioritaire. En effet, le constructivisme est un paradigme scientifique de plus en plus prégnant en sciences de gestion (Charreire, Huault, 2001) et échapper à ce phénomène de mode n'aurait pas été impossible, mais beaucoup moins tentant. C'est la troisième raison qui a le plus motivé notre choix, à savoir **la facilité de résolution espérée de notre question de recherche**.

Constructivisme : la meilleure solution pour répondre à la problématique

Le constructivisme ainsi que l'utilisation d'outils qualitatifs sont apparus comme les solutions les plus adéquates dans notre souhait de déterminer pourquoi les acteurs de la diversité n'œuvraient pas toujours en faveur de la diversité. Les **outils qualitatifs**, quant à eux, semblaient **donner plus de sens**

à un sujet humain comparé à des outils quantitatifs. La raison principale de nos choix est donc le fait que cette recherche porte sur un sujet à **forte consonance éthique**.

### 7.2.2. *Un objet de recherche éthique*

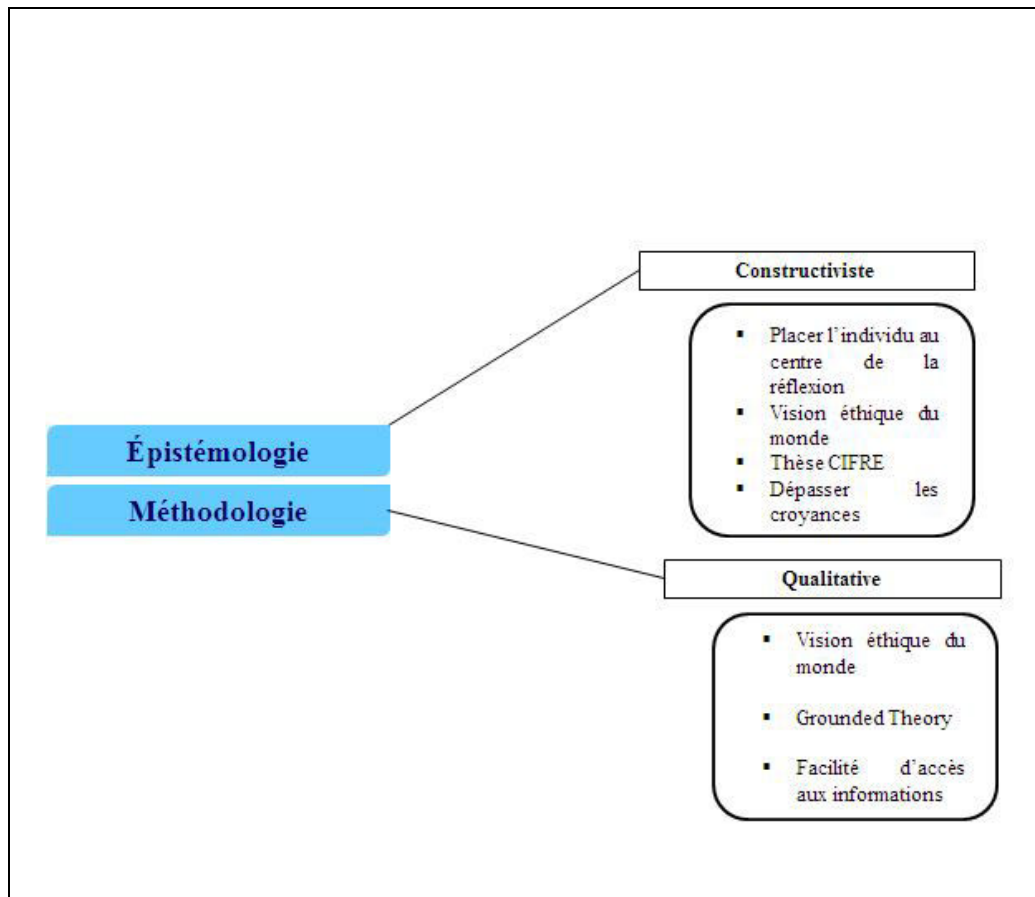
Le constructivisme et des outils qualitatifs participent d'un souhait de garder une neutralité certaine face à un sujet qui interroge le rapport de l'être humain au monde. Partir d'un paradigme positiviste avec des théories bien ancrées et réduire les individus à des outils statistiques propres aux méthodologies quantitatives n'aurait pas, à notre sens, permis de **révéler les intentions conscientes ou inconscientes conduisant les individus à agir pour ou contre la diversité**. Réduire les individus à des chiffres et des statistiques est cependant nécessaire pour se repérer, comme la revue de littérature a pu le démontrer, mais c'est la motivation de ces individus à agir ou non qui a orienté nos choix. Avoir des visions arrêtées et des outils trop stricts aurait participé d'une forme d'**idéologie**. Or derrière la diversité s'est profilée à l'aune de la revue de littérature, une forme d'idéologie, de croyances, que nous souhaitons éclaircir, voire dépasser. La méthodologie qualitative a également été choisie dans la perspective de **faire émerger** au moins une **théorisation**, voire une **théorie nouvelle** concernant le concept de diversité.

L'être  
humain et ses  
motivations  
au cœur de la  
recherche

### 7.2.3. *Choix d'une méthodologie qualitative s'inscrivant dans la « Grounded theory »*

Même si la majeure partie de cette recherche s'inscrit dans une démarche **abductive**, la méthodologie qualitative adoptée renvoie à la « Grounded Theory » (Glaser, Strauss, 1967). Faire émerger à partir des données du terrain, de **façon inductive**, une théorie potentiellement reproductible dans d'autres univers que celui du terrain d'accueil CIFRE demeure à l'origine du déploiement d'outils méthodologiques qualitatifs.

## Synthèse du chapitre 7



## Chapitre 8. Méthodologie qualitative

La triangulation des données (Denzin, 1978) a motivé la sélection de plusieurs outils qualitatifs. Le schéma suivant, est ici présenté pour rappel de l'ensemble des outils qualitatifs adoptés.

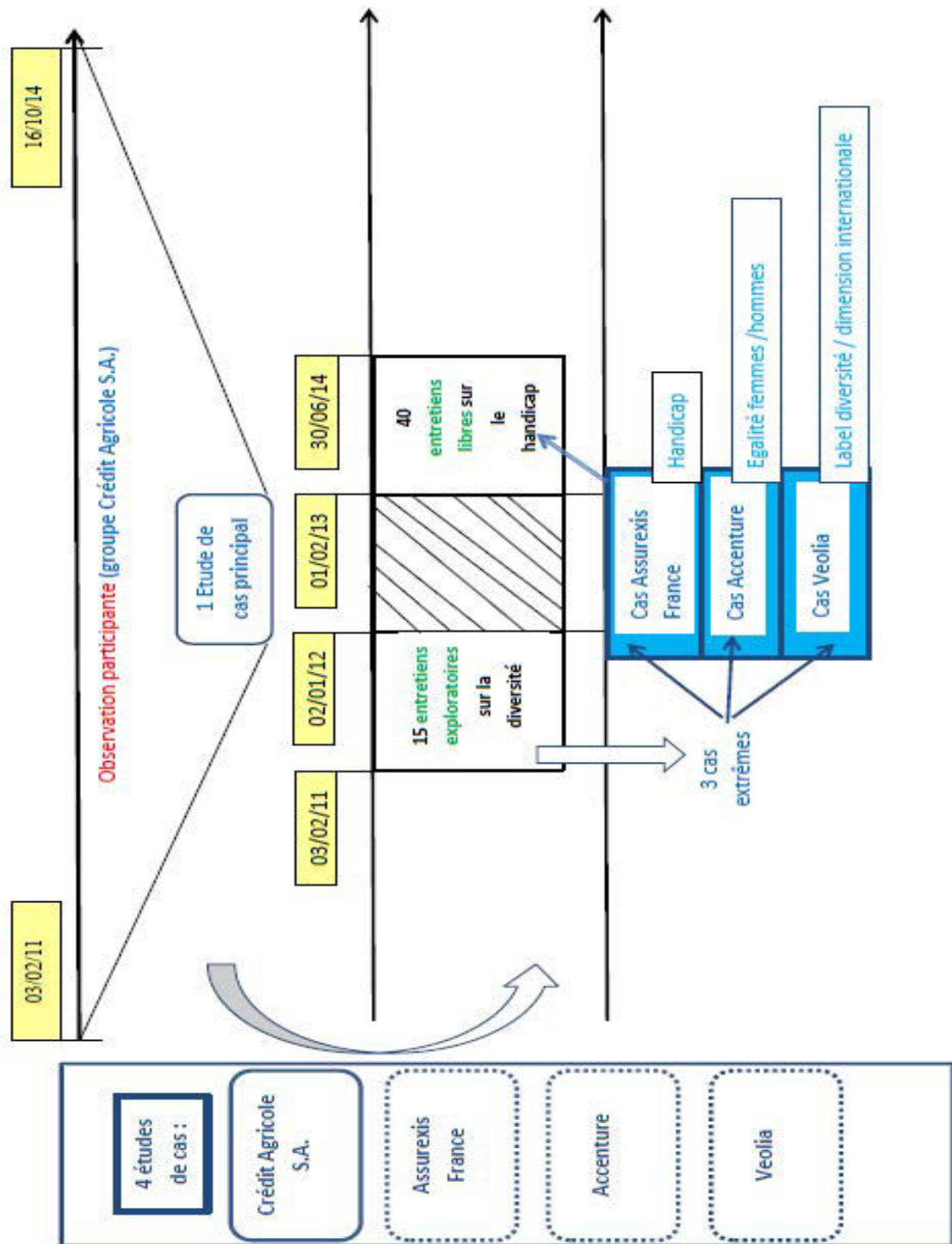


Schéma 11. Synthèse des outils qualitatifs mobilisés



A la base, seule **l'étude de cas principal**, l'observation participante et la conduite d'entretiens qualitatifs semi-directifs sur le thème de la diversité avaient été envisagés. Mais, l'étude de cas unique n'était pas suffisante dans la mesure où elle permet essentiellement de tester une théorie déjà existante (Yin, 1990). Or de par notre positionnement épistémologique constructiviste, il n'était pas question de cela. D'où le choix d'éclairer ce cas principal par d'autres cas.

L'**observation participante**, après seulement un mois a révélé des dimensions de la diversité plus prégnantes au sein du groupe Crédit Agricole S.A. et notamment la forte présence de la dimension mixité et de la dimension handicap relayée par une politique handicap mise en place bien avant la politique diversité. Aussi, réaliser des **études de cas dits extrêmes** (Eisenhardt, 1989) est apparu comme une bonne solution afin de pouvoir, à défaut de construire une théorie ou de pouvoir obtenir une réplication, de percevoir une répétition (Moriceau, 2003) et mieux étudier les raisons poussant des acteurs organisationnels à refuser tout ou partie d'une politique diversité au travers de leurs perceptions de ses dimensions.

Les **entretiens qualitatifs**, quant à eux, ont été affinés en fonction de l'observation participante. Tout d'abord, parmi les **15 premiers entretiens exploratoires réalisés concernant la diversité**, la thématique qui est le plus apparue, est celle du **handicap**. **Interviewer des personnes sur cette thématique handicap est alors apparu comme une étape intéressante afin de déterminer pourquoi les acteurs d'une politique diversité œuvraient ou non en faveur de cette dernière**. Les interroger sur cette thématique assimilée à la politique diversité du Groupe a ainsi permis **d'éprouver l'hypothèse que la diversité peut être saisie au travers d'une de ses dimensions et sous certaines conditions**. Ceci explique le choix de mener des entretiens libres sur la politique handicap du Groupe avec une quarantaine de personnes.

### 8.1. L'observation participante

Concernant **l'observation participante**, la justification du choix épistémologique constructiviste a déjà révélé en quel sens elle a été **déterminante** dans la conduite de cette recherche. Elle est d'autant plus essentielle que, sans elle, la **triangulation** des données n'aurait pas été aussi

accessible. Elle a eu lieu du 03/02/11 au 16/10/14, soit toute la durée de la convention CIFRE. Elle nous a placée en position d'accéder à des documentations internes à l'entreprise, difficilement consultables pour des personnes extérieures. Elle a été la clef d'entrée pour obtenir diverses données et effectuer ainsi la triangulation, nécessaire pour donner une **validité externe et interne à la thèse**.

L'observation  
participante :  
base de la  
triangulation  
des données

### ***8.1.1. Les différents modes de recueils de données avec triangulation***

*« La difficulté la plus sérieuse et la plus centrale de l'utilisation des données qualitatives vient du fait que les méthodes d'analyse ne sont pas clairement formulées. Pour les données quantitatives il existe des conventions précises que le chercheur peut utiliser. Mais l'analyste confronté à une banque de données qualitatives dispose de très peu de garde-fous pour éviter les interprétations hasardeuses » (Miles, Huberman, 1994, p.12)*

La triangulation a pu avoir lieu à partir de l'observation participante dans la mesure où, en sus des documents internes à l'entreprise qui a constitué le cas principal de cette thèse, elle a été le point de départ pour les entretiens et pour rechercher des cas extrêmes. Elle est également devenue notre **garde-fou** afin d'obtenir un maximum de rigueur et d'objectivité. Pour autant, nous avons conscience que **la triangulation à elle seule, n'a pas éliminé toute marque de subjectivité et reconnaissons donc l'existence d'une part de subjectivité restante**.

La  
triangulation :  
pour une  
validité interne  
et externe des  
données

*« Triangulation is broadly defined by Denzin (1978: 291), as " the combination of methodologies in the study of the same phenomenon" » (Jick, 1979)*

La triangulation des données a ainsi permis d'obtenir une **qualité d'informations** utiles pour déterminer les façons dont les acteurs de la diversité appréhendent le concept de diversité en entreprise. Parmi les moyens

à disposition pour garder une trace des données obtenues, le recours à un **journal de bord** a été d'une précieuse aide.

### ***8.1.2. Synthèse des données principales et importantes sous forme d'un journal de bord***

Le **journal de bord** a permis de consigner les **faits les plus marquants** de l'observation participante et des données importantes obtenues, de garder la « *mémoire vive* » (Dameron, 2000) d'événements déterminants dans la conduite de la recherche. Les événements consignés dans ce journal de bord ont été autant **descriptifs** des phénomènes observés que mise en évidence des **stratégies d'acteurs**, des **doutes** face auxquels le chercheur CIFRE a dû faire face. Aucune grille de recueil des informations n'a été établie dans la mesure où la nécessité d'un journal de bord ne tenait pas tant dans le fait de consigner des événements et de les classer que de s'assurer de **garder présents à la mémoire des détails utiles pour le codage des entretiens qualitatifs**, et d'utiliser ainsi les données recueillies par « **attention flottante** » (Dumez, 2013), sorte de *critérium* de référence et repère dans le processus itératif du codage. Sa relecture a eu aussi pour but de permettre au chercheur CIFRE de **se concentrer sur certains détails** jugés utiles dans le journal lors de la **synthèse de l'étude de cas principal**.

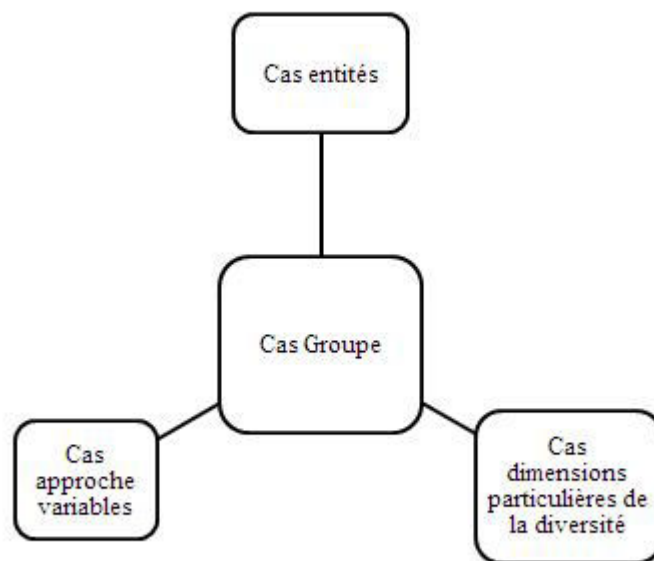
Mémoire  
vive de la  
recherche :  
un journal  
de bord

## **8.2. Une étude de cas principale : le groupe Crédit Agricole S.A.**

L'**étude de cas** est l'outil le plus utilisé en matière de recherche qualitative (Wacheux, 1996) car elle permet de connaître des situations particulièrement déterminantes pour les individus ou groupes d'individus. Une étude de cas permet de **comprendre en profondeur des phénomènes complexes** (Wacheux, 1996 ; Hlady-Rispal, 2002). L'étude de cas était donc toute indiquée pour déterminer et cerner les raisons profondes motivant les acteurs à œuvrer ou non en faveur de politiques diversité(s). L'étude de cas principale a été induite très fortement par la forme CIFRE de cette recherche et par l'observation participante. Le groupe Crédit Agricole S.A., comme présenté dans l'étude monographique en chapitre 9 de la thèse, n'est pas seulement un

Cas  
principal :  
Crédit  
Agricole S.A.  
= plusieurs  
cas

cas principal. Il s'agit **d'un cas renfermant une kyrielle de cas** (cf. schéma suivant) avec toutes les entités qui le constituent et qui ont chacune leur propre mode de fonctionnement, mais aussi la possibilité d'une approche par variables. Se contenter de ce cas unique aurait été donc en soi suffisant, mais le souhait de pouvoir **apporter une théorie** sur la diversité à d'autres entreprises nous a poussée à vouloir comparer ce qui était observé pour le groupe Crédit Agricole S.A. avec quelques entreprises s'intéressant à ce sujet.



*Schéma 12. Crédit Agricole S.A., un cas tout en un*

L'étude de cas a pu être réalisée au moyen de diverses données : observation participante, 3 études de cas comparatives, entretiens qualitatifs complémentaires, et surtout la synthèse de nombreuses données internes (documents de références, sites intranets, documents de travail, accès aux bases de données Sharepoint, synthèses de réunions internes et externes).

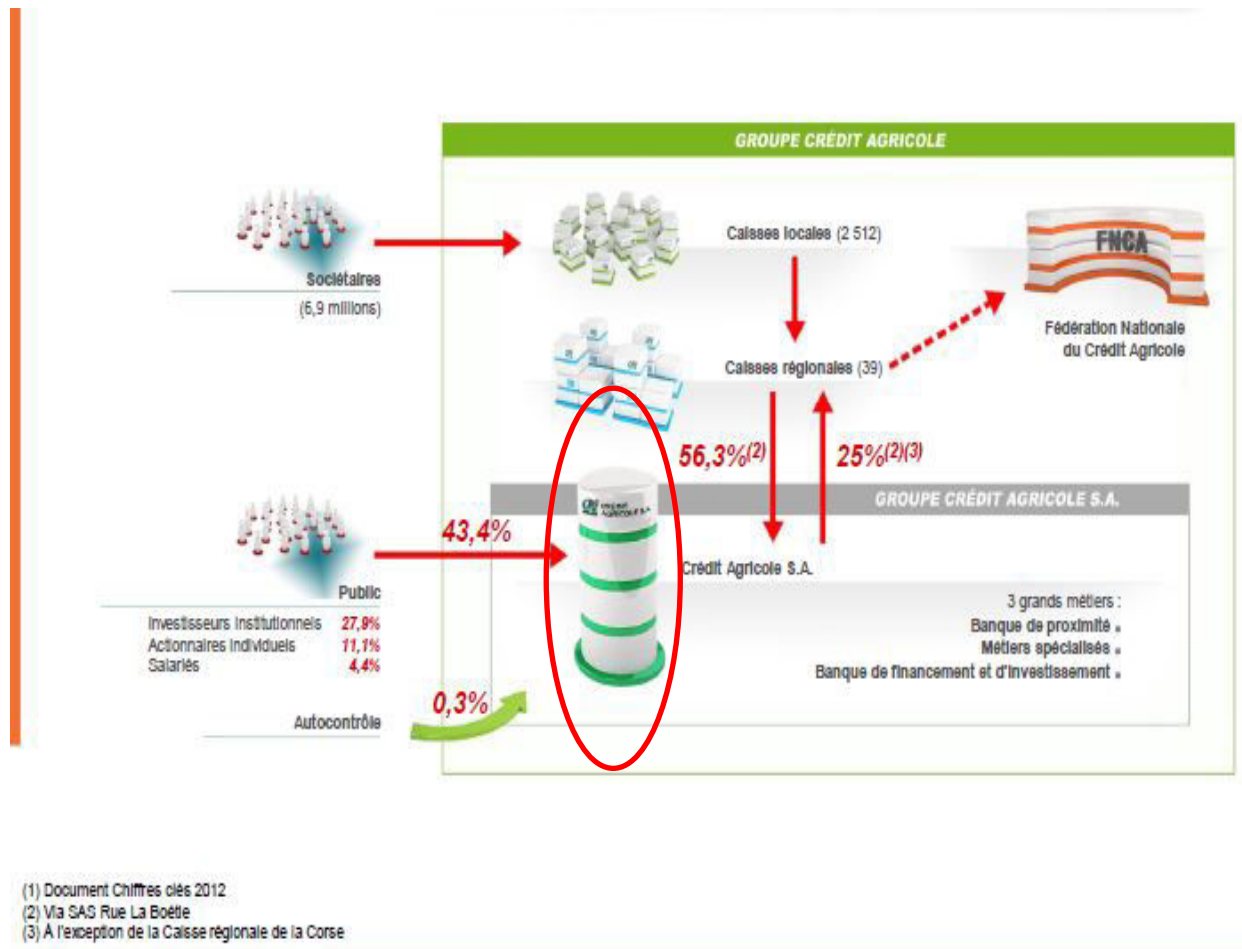
Le Groupe Crédit Agricole S.A. étant l'étude de cas principal et au cœur du dispositif méthodologique déployé pour répondre à la problématique de cette thèse, un petit panorama général de cette organisation s'impose. En effet, même si le chapitre 9 étudie en détail la diversité au sein du Groupe,

comprendre, au préalable, comment il fonctionne dans les grandes lignes peut s'avérer utile au lecteur non immergé dans cette organisation à la structure complexe.

a) Le groupe Crédit Agricole S.A. en quelques images



Présenté sur son site institutionnel et dans tous les documents de référence comme le « *leader de la banque universelle de proximité* » en Europe, le groupe Crédit Agricole S.A. résulte d'une histoire mutualiste de plus de 120 ans (cf. chapitre 9 pour le détail historique). Le groupe détient **25 % du capital des 39 caisses régionales** qui l'ont créé en 1920 (sous l'ancien nom de Caisse Nationale de Crédit Agricole) pour veiller à leurs intérêts. **Côté en bourse en 2001**, ce groupe français du secteur de la bancassurance est d'ailleurs le **1<sup>er</sup> bancassureur Européen et le 1<sup>er</sup> gestionnaire d'actifs**.

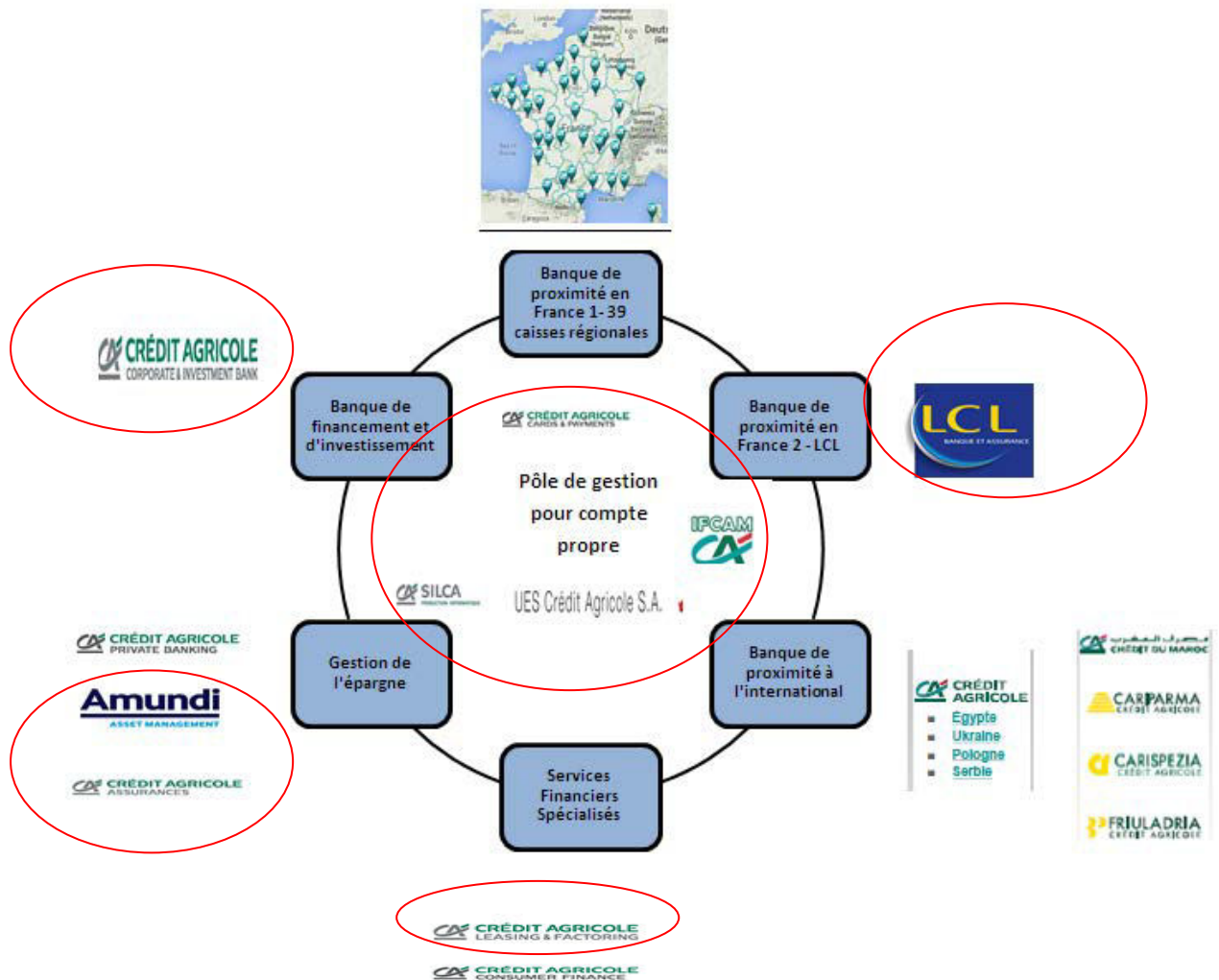


*Schéma 13. Extrait de la présentation du Groupe Crédit Agricole S.A. (source intranet au 17/01/14)*

C'est donc Crédit Agricole S.A., comme organe de contrôle et de cohésion des diverses filiales, qui intéresse précisément cette recherche. Les caisses étant autonomes dans leur gestion des ressources humaines par rapport à Crédit Agricole S.A., celles-ci ne sont donc pas étudiées excepté dans le cadre de deux entretiens qualitatifs avec des collaborateurs placés à des postes de direction.

Parmi les très nombreuses filiales spécialisées, ce sont celles basées en France qui font l'objet de notre attention car la plus grande part des collaborateurs sont présents en Europe et plus spécifiquement en France. Les **6 domaines d'activités** (cf. schéma ci-après) autour desquels sont regroupés les divers métiers des filiales sont les suivants : **banque de proximité en France 1** (Caisses régionales), **banque de proximité en France 2** (LCL, ancien Crédit Lyonnais), **banque de financement à l'international** (Cariparma, CA Egypte par exemple), **Services financiers spécialisés** (crédit à la consommation - CACF, crédit-bail et affacturation- CAL&F), **gestion de l'épargne** (assurances -

CAA, banque privée - CAPB, gestion d'actifs - Amundi), **banque de financement et d'investissement** (CACIB). A ces domaines principaux s'ajoutent le pôle de la gestion pour compte propre (production informatique-Silca, formation Groupe -IFCAM, Crédit Agricole Cards & Payments – CACP, CA immobilier, métiers supports divers).



*Schéma 14. Les 6 domaines d'activités principaux du groupe Crédit Agricole S.A. et son siège*

Cette thèse s'intéresse ainsi aux acteurs et aux filiales LCL, CAL&F (Crédit Agricole Leasing and Factoring), CAA (Crédit Agricole Assurances), Amundi, CACIB (Crédit Agricole Corporate and Investment Banking) et au siège du Groupe qu'est l'UES CASA (Unité économique et sociale Crédit Agricole S.A.). Le choix de ce périmètre d'investigation provient à la fois d'une **facilité d'accès aux données et au terrain** (proximité géographique et possibilité d'observer les lieux), mais aussi dans la mesure où elles sont

Choix du périmètre d'investigation de l'étude de cas: 5 filiales retenues + siège du Groupe

considérées comme **les plus essentielles à la pérennité du Groupe**, notamment en ce qui concerne LCL qui représente 2100 agences sur les 11300 agences présentes dans le monde. Amundi comme CAA font partie des filiales / métiers phares du Groupe puisque le Groupe est 1<sup>er</sup> en matière de gestion d'actifs et en bancassurance. Les étudier permet de comprendre si l'importance de l'environnement de travail (en l'occurrence positif en termes de résultats économiques) joue un rôle dans la propension des acteurs à accepter ou refuser une politique diversité. CACIB et CAL&F ont été parmi les filiales les plus impactées par la crise économique, avec des PSE et des départs volontaires entre 2010 et 2014. Dans la mesure où la crise économique pourrait être un facteur de ralentissement du déploiement de la politique diversité, étudier plus précisément ces filiales et surtout le point de vue de leurs acteurs peut éclairer la problématique de cette thèse qui est de comprendre en quoi les acteurs d'une organisation sont ralentis, voire ralentissent la mise en œuvre d'une politique diversité.

<b>Filiale</b>	<b>Domaine</b>	<b>Donnée principale</b>	<b>Objectif de recherche</b>
<b>LCL</b>	Banque de proximité en France	Filiale principale pourvoyeuse de recrutements en France et donc bonne représentativité des collaborateurs du Groupe	Comprendre comment la diversité est perçue dans le domaine qui constitue l'identité du Groupe (leader de la banque de proximité)
<b>CAA</b>	Gestion de l'épargne (bancassurance)	Contribue à faire du Groupe le Numéro 1 en bancassurance en Europe	Comprendre l'éventuel lien entre climat positif et acceptation de la diversité
<b>Amundi</b>	Gestion de l'épargne (gestion d'actifs)	Numéro 1 en gestion d'actifs en Europe	Comprendre l'éventuel lien entre climat positif et acceptation de la diversité
<b>CACIB</b>	Banque de financement et d'investissement	A été fortement impactée par la crise économique : PSE	Comprendre l'éventuel lien entre climat négatif et rejet de la diversité



Filiale	Domaine	Donnée principale	Objectif de recherche
<b>CAL&amp;F</b>	Services financiers spécialisés	A été fortement impactée par la crise économique : PSE	Comprendre l'éventuel lien entre climat négatif et rejet de la diversité
<b>Ues Crédit Agricole SA (siège)</b>	Organe central du Groupe	Lieu où l'observation participante a été réalisée	Comprendre comment la diversité est perçue là où l'ensemble de la gestion des ressources humaines Groupe est coordonnée

*Tableau 5. Grille explicative du choix des filiales*

Pour chacune de ces filiales étudiées, le dispositif mis en place pour répondre aux objectifs de recherche a été le suivant :

1. Observation des collaborateurs des entités lors de réunions (réunions des responsables d'intégrations handicap, réunions pour la mise en place du contrat de génération)
2. Entretiens qualitatifs et observation des lieux à ces occasions
3. Etude de documents internes au Groupe concernant ces entités (intranet, documents de travail)
4. Echanges libres avec les RIH (responsable d'intégration handicap) des entités françaises.

b) Le groupe Crédit Agricole S.A. en quelques chiffres

Le groupe est un acteur financier européen au capital propre de 76,3 Milliards d'euros. En 2014, le produit net bancaire du Groupe est de 31,2 Milliards d'euros. Avec 49 millions de clients dans le monde, **150 000 collaborateurs** contribuent à la pérennité du Groupe. En 2013, **75 528.9 ETP** ont ainsi contribué à la renommée du Groupe dont **52 % de salariés présents en France.**

Domaines	2012		2013	
	Effectifs en ETP	%	Effectifs en ETP	%
Banque de Proximité à l'International	22 962,7	29,0 %	22 184,9	29,4 %
Banque de Proximité en France	20 440,7	25,8 %	20 168,3	26,7 %
Banque de Financement et d'Investissement	9 438,7	11,9 %	7 273,8	9,6 %
Services Financiers Spécialisés	11 193,5	14,1 %	10 615,1	14,1 %
Assurances, Gestion d'Actifs et de Fortune	11 125,6	14,0 %	11 127,3	14,7 %
Gestion pour Compte Propre	4 120,5	5,2 %	4 159,6	5,5 %
<b>Groupe Crédit Agricole S.A.</b>	<b>79 281,7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>75 528,9</b>	<b>100,0 %</b>
dont France	40 340,6	50,9 %	39 275,9	52,0 %
dont International	38 941,1	49,1 %	36 253,0	48,0 %

% Périmètre couvert 100 % 100 %

*Capture 1. Effectifs par domaine d'activité (extrait de la synthèse sociale 2013)*

La majeure partie des collaborateurs est employée en CDI au sein du Groupe et **57 %** possède un **statut cadre en France**. La part des **alternants et stagiaires en France** représente **6 % des effectifs totaux**.

Effectif fin de période (en ETP)		2012	2013
CDI	France	39 759,5	38 617,1
	International	36 187,3	33 002,1
	<b>Total</b>	<b>75 946,9</b>	<b>71 619,2</b>
CDD	France	581,1	658,8
	International	2 753,8	3 250,9
	<b>Total</b>	<b>3 334,8</b>	<b>3 909,7</b>
<b>Total effectif actif</b>		<b>79 281,7</b>	<b>75 528,9</b>

% Périmètre couvert 100 % 100 %

95 % des effectifs totaux sont employés en CDI.

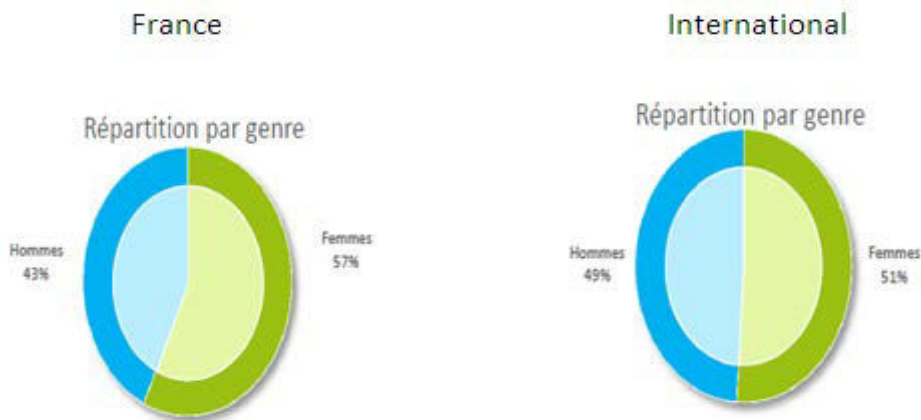
A l'échelle de la France, plus de 98 % des effectifs totaux sont en CDI.

Effectif moyen mensuel	2012	2013
Stagiaires (conventions de stage d'écoles)	667,0	597,0
Alternants (contrats de professionnalisation et d'apprentissage)	1 366,0	1 752,0
<b>Total</b>	<b>2 033,0</b>	<b>2 349,0</b>

% Périmètre couvert 100 % 100 %

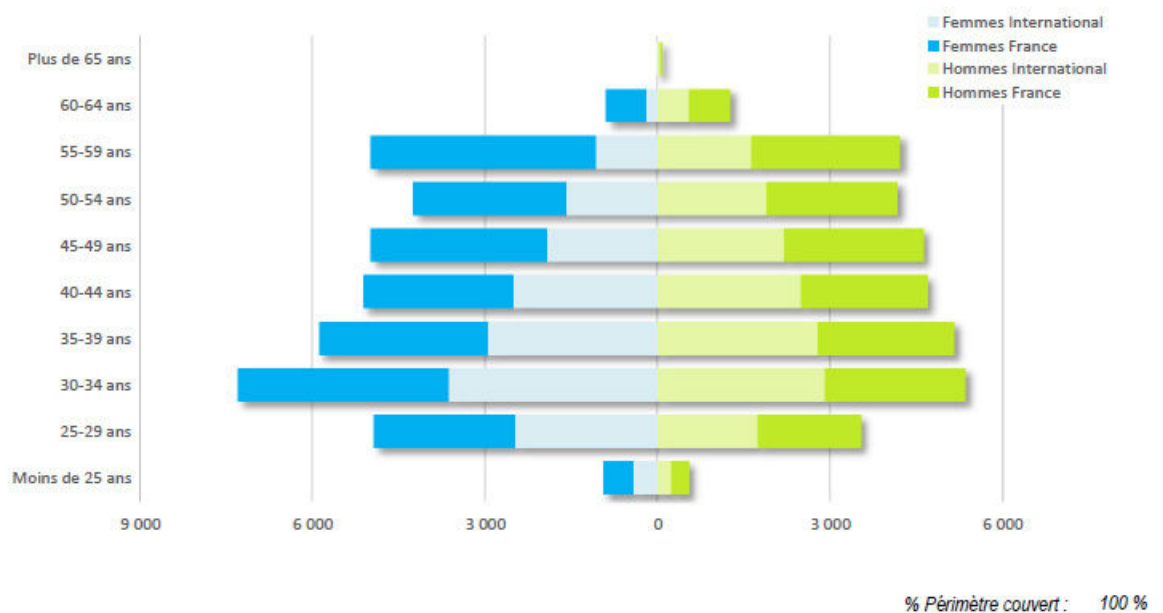
*Capture 2. Répartition des types de contrat (extrait de la synthèse sociale 2013)*

La répartition des **genres** est relativement équilibrée à fin 2013 avec **57 % de femmes en France et 51 % à l'international**.



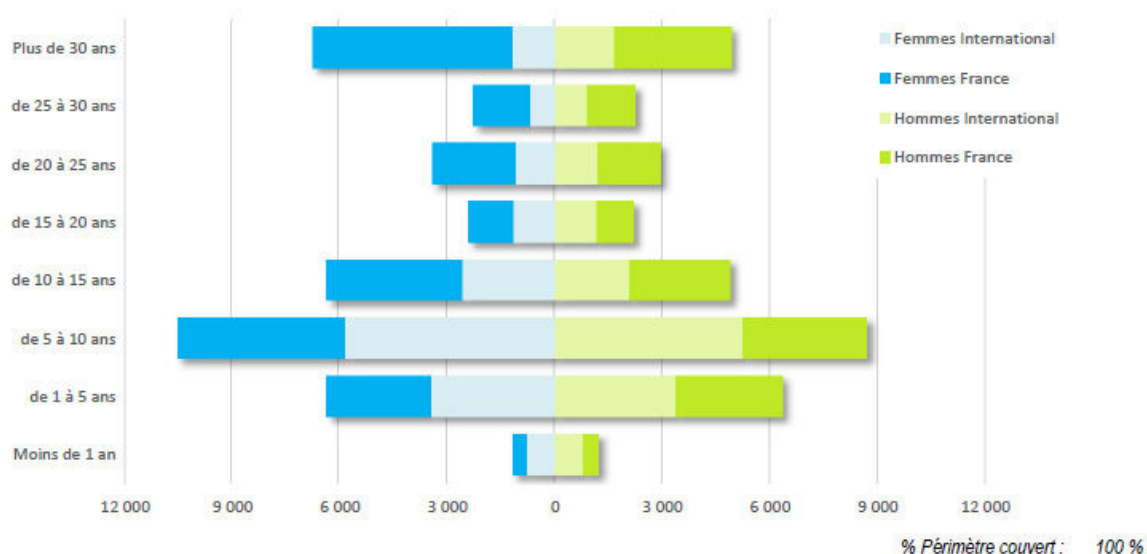
*Capture 3. Répartition par genre en France et à l'international (extrait de la synthèse sociale 2013)*

L'**âge moyen** des collaborateurs est de **42,1 ans** (41,6 ans pour les femmes et 42,8 pour les hommes). En **France**, cet âge moyen est plus précisément de **43,4 ans**.



*Capture 4. Pyramide des âges par genre ( extrait de la synthèse sociale 2013)*

L'ancienneté moyenne est de **14, 9 ans** (15,3 ans pour les femmes et 14, 5 ans pour les hommes). En **France** cette ancienneté moyenne est de **17, 6 ans**.



*Capture 5. Pyramide des anciennetés par genre (extrait de la synthèse sociale 2013)*

A fin 2013, les travailleurs en situation de handicap au sein du Groupe (en France) représente **4,38 % des effectifs** et du quota imposé par la loi de 2005 qui est de 6 %.

	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de travailleurs handicapés	1 083	1 101	1 159	1 312	1 458
% de l'effectif de référence	3,2 %	3,1 %	3,4 %	3,9 %	4,4 %
Incluent les unités bénéficiaires en ETP dans le cadre du recours à des ESAT	29	43	74	82	88
Montants versés en faveur de l'intégration des salariés handicapés	5 690 M€	5 800 M€	5 590 M€	4 412 M€	3 440 M€

*Capture 6. Pourcentage des salariés en situation de handicap ( extrait de la synthèse sociale 2013)*

L'ensemble de ces données est à la fois utile pour mieux cerner qui sont les collaborateurs du Groupe et ainsi dresser deux **portraits type des collaborateurs français**.

Genre	Femme	Homme
Âge	44 ans	42 ans
Ancienneté	18 ans	17 ans
Statut	Non cadre	Cadre

*Tableau 6. Portraits type des collaborateurs français*

Ces données qualitatives et quantitatives permettent également d'**anticiper le choix des variables** pour l'**analyse des entretiens qualitatifs** déployés dans le cadre du dispositif empirique venant compléter l'étude de cas principal. L'ensemble des données présentées dans la synthèse sociale et les divers documents internes ainsi que l'observation participante mettent en avant **trois thématiques** relatives à la diversité: **le handicap, la mixité (égalité femmes / hommes), la dimension internationale du Groupe**. De ce fait, des études de cas complémentaires concernant ces trois points viennent éclairer le cas principal du groupe Crédit Agricole S.A..

### **8.3. Autres études de cas permettant d'éclairer celui du groupe**

*« As Pettigrew (1988) noted, given the limited number of cases which can usually be studied, it makes sense to choose cases such as extreme situations and polar types in which the process of interest is 'transparently observable '. Thus, the goal of theoretical sampling is to choose cases which are likely to replicate or extend the emergent theory » (Eisenhardt, 1989).*

Le choix des autres entreprises constituant les études de cas tenant lieu de comparaison avec le cas Crédit Agricole S.A. s'est fait à la lumière de ce qu'Eisenhardt explique, à savoir que des cas dits extrêmes sont plus éclairants sur un sujet qu'un ensemble de cas similaires.

#### ***8.3.1. Des cas extrêmes pour mieux éclairer certains concepts repérés lors de l'observation participante***

Les trois cas qui ont servi d'**éléments de comparaison** avec et pour le cas Crédit Agricole S.A. sont **extrêmes**, dans la mesure où nous les avons choisi

pour l'**exemplarité positive** qui leur est attribuée par les autres entreprises travaillant sur la diversité ou parce que nous avons eu l'occasion de constater cette bonne exemplarité.

- **Le cas Assurexis France (handicap)** : ce cas tiré d'une expérience professionnelle antérieure est un cas extrême positif d'une entreprise ayant une politique handicap donnant du sens à ses actions. Il a pour but principal d'éclairer en quoi la politique diversité du groupe Crédit Agricole S.A. est spécifique car orientée vers la dimension handicap (ceci étant établi tant par l'observation participante que par les résultats des entretiens exploratoires).
- **Le cas Accenture (égalité femmes / hommes)** : ce cas a été mobilisé pour répondre aux interrogations suscitées par l'observation participante, à savoir pour quelles raisons le DRH du groupe Crédit Agricole S.A. tend à mettre l'accent sur cette autre dimension de la diversité pour établir la politique diversité de son Groupe. Est-ce par isomorphisme ou pour d'autres raisons ? Accenture étant très souvent cité par les autres entreprises comme un modèle dans le traitement de la dimension égalité femmes / hommes, ce cas nous a alors semblé une piste intéressante pour déterminer s'il existe des conditions spécifiques à la mise en place d'actions en faveur de la mixité.
- **Le cas Veolia (label diversité et diversité à l'international)** : ce cas a été retenu pour deux raisons principales.
  1. Expliquer pour quelles raisons le groupe Crédit Agricole S.A. n'a pas souhaité aller vers le label diversité.
  2. Savoir dans quelle mesure une politique diversité est déployable à l'international. Veolia fait partie des entreprises labellisées à laquelle nous avons eu accès ; ce cas est donc le résultat d'une opportunité.

3 cas  
extrêmes :  
optique  
comparatiste

Nom du cas	Thèmes	Par rapport au groupe Crédit Agricole S.A.	Objectif de recherche
<b>Assurexis France</b>	Handicap	Le Groupe Crédit Agricole S.A. assoit sa politique diversité sur une politique handicap forte avec un accord agréé comme Assurexis France.	Situer le Groupe par rapport aux autres sur cette dimension.
<b>Accenture</b>	Egalité femmes / hommes et mixité	Le Groupe Crédit Agricole S.A. tend à développer cette dimension de la diversité. Accenture est un modèle sur ce sujet.	Situer le Groupe par rapport aux autres sur cette dimension.
<b>Veolia</b>	Label diversité et dimension internationale	Le Groupe Crédit Agricole S.A. a pour ambition de déployer sa politique diversité à un niveau international. Veolia a déployé sa politique diversité à l'international, notamment en se servant du label diversité comme levier.	Déterminer si la politique diversité du Groupe peut être déployée à un niveau international et comment.

*Tableau 7. Grille de choix des cas*

Ces trois cas sont mobilisés dans une **optique comparatiste** en partant du principe que des études de cas ne peuvent donner lieu qu'à un phénomène de répétition (Moriceau, 2003), à défaut de généralisation. Le recours à plusieurs études de cas permet également de satisfaire aux attentes du terrain d'accueil de cette thèse en lui permettant de se repérer comme il l'aurait fait avec un benchmarking.

### *8.3.2. Un lien avec le terrain adépte du benchmarking sur le sujet diversité*

La **revue de littérature** sur la diversité telle qu'elle est envisagée par les entreprises et le monde organisationnel a mis en évidence que le **benchmarking** sur le thème de la diversité était un outil méthodologique récurrent pour les organisations. Aussi, en faisant appel à des études de cas multiples pour répondre à la problématique de cette thèse, le souhait de concilier monde universitaire et monde organisationnel est présent. Les **études de cas** pouvant servir de **base à un benchmarking**, le lien entre ces deux mondes justifie d'autant plus l'utilisation de plusieurs études de cas. Mais les études de cas étant très coûteuses en temps, nous avons décidé de nous en tenir seulement à trois en plus du cas principal.

Cas extrêmes =  
benchmarking =  
réponse aux  
attentes  
managériales

A présent que la plus grande partie des outils mobilisés a été éclairée, il reste encore la justification et l'explicitation du choix d'utiliser des entretiens qualitatifs dans notre démarche.

#### 8.4. Les entretiens qualitatifs : deux échantillons en deux phases

Les entretiens qualitatifs participaient d'un souhait de trianguler les données, mais aussi d'avoir **l'avis des principales parties prenantes** de la diversité au sein de l'organisation, à savoir les collaborateurs eux-mêmes. Car, qui de mieux que les acteurs de la diversité eux-mêmes pourraient nous renseigner sur les intentions les poussant à œuvrer ou non en faveur d'une politique diversité naissante au sein de leur entreprise ?

Entretiens qualitatifs : avoir l'avis des parties prenantes principales de la diversité : les collaborateurs

*« The qualities of the interview method make it especially appropriate for the study of ethical decision making, in particular, due to the complex, yet often unconscious, processes that comprise it given that the field itself remains both exploratory and highly sensitive » (Liedtka, 1992, p. 164).*

Agir en faveur de la diversité ou non ayant trait à l'éthique, se priver de l'outil méthodologique qu'est **l'entretien qualitatif** aurait été un non-sens. Mais c'est peut-être cet **outil** qui a été **le plus difficile à déployer**.

L'accès aux acteurs, de par le statut de chercheur CIFRE, était censé être facilité. Mais, à l'évidence, le fait de ne pas être extérieure à l'entreprise nous a confrontée à **la difficulté de la liberté de paroles des personnes**. Dès le départ, nous n'avons pas caché pour quelles raisons nous étions au sein du groupe. A partir du moment où nous suggérions aux personnes rencontrées de se prêter au jeu de l'entretien, **une sorte de peur** s'est emparée de certains d'entre eux. De là s'en est suivi des questions fondamentales :

Une difficulté majeure : affronter une forme de peur de la part des individus

1. Pourquoi cette peur apparente ?
2. Comment obtenir des entretiens ? Comment la réaliser dans un contexte serein afin d'éviter les biais cognitifs ? Comment rassurer les personnes



afin qu'elles livrent leur ressenti vis-à-vis de la diversité telle qu'elles l'observaient dans leur entreprise et pas uniquement ce qui convient ?

En attendant de trouver une solution, nous avons commencé par procéder à **des entretiens de convenance et par méthode de proche en proche** (Blanchet, Gotman, 2006) ce qui a constitué la phase 1 des entretiens qualitatifs.

### Echantillon 1

Un premier **échantillon d'une quinzaine de personnes** a ainsi permis de réaliser une **étude exploratoire** sur la **politique diversité** en général. Les **entretiens semi-directifs** (cf. guide d'entretien en Annexe 6) d'une durée de 45 minutes à 1 heure ont été enregistrés et retranscrits pour être analysés ensuite avec l'aide du logiciel d'aide à l'analyse qualitative développé par Provalis Research, **QDA Miner**.

Phase 1 =  
15 entretiens  
exploratifs  
semi-  
directifs

Puis, le choix s'est porté sur des entretiens qualitatifs plus ciblés concernant une dimension de la politique diversité très prégnante au sein du Groupe, à savoir le handicap. Ces entretiens qualitatifs libres ont ainsi constitué la phase 2 des entretiens qualitatifs.

### Echantillon 2

Le second échantillon a été réalisé auprès de **40 collaborateurs** au sujet de la **dimension handicap** sous forme **d'entretiens libres** variant de 30 minutes à 1 h 30. Ils ont été enregistrés puis retranscrits pour être analysés sous QDA miner pour **36 d'entre eux**. Les personnes interviewées étant majoritairement en situation de handicap, quatre entretiens n'ont pu être retranscrits car totalement hors sujet du fait du handicap des personnes (notamment handicap psychique).

Phase 2=  
40  
entretiens  
libres / 36  
retranscrits  
et analysés

	Echantillon / thématique	Nombre d'interviewés	Type d'entretiens	Objectifs de recherche	Entités concernées
Phase 1 du 3/02/11 au 02/01/12	Echantillon 1 - diversité	15	Semi-directifs (méthode de proche en proche)	- <b>explorer</b> le ressenti et la perception des collaborateurs concernant la diversité	- Siège - CAA - CAL&F - Silca - Caisses régionales
Phase 2 du 01/02/13 au 30/06/13	Echantillon 2 - handicap	40	Libres (volontaires)	- <b>vérifier</b> si le ressenti et la perception des collaborateurs sont similaires à ce qui a été obtenu avec l'échantillon 1 - <b>déterminer</b> si la diversité peut être appréhendée par une de ses dimensions - <b>appréhender</b> le phénomène de temporalité inhérent à la diversité	- Siège - CACIB - CAL&F - Amundi - LCL (siège et agences)

**Tableau 8. Récapitulatif des caractéristiques principales concernant les échantillons**

#### **8.4.1. Echantillonnages et guide d'entretien**

##### a) Echantillon 1 - diversité

L'échantillonnage obtenu par proche en proche a cependant veillé à respecter le **principe de diversité des variables** (D'Hainaut, 1975 ; Blanchet, Gotman, 2001). Le but de ces entretiens était de **capturer le plus de concepts possibles** à partir de situations diverses (Voynnet-Fourboul, Point, 2006). D'ailleurs, si les répondants appartiennent à des entités relativement similaires (siège, CAA pour la plupart) en ce qui concerne l'échantillon 1, le fait même qu'ils soient des **collaborateurs « hybrides »** permet de garder une certaine variété de

réponses et d'avoir une vision élargie aux autres entités (cf. tableau ci-après). Les collaborateurs hybrides sont les collaborateurs qui ont eu un parcours de mobilité dans au moins une autre entité que celle dans laquelle ils se trouvent actuellement. En effet, ces collaborateurs choisis dans le cadre de la méthode de proche en proche l'ont été parce qu'ils sont, pour la plupart, passés par plusieurs entités du Groupe avant d'arriver dans celle où ils étaient lors des entretiens. Ainsi, bon nombre des personnes interviewées ont pu expérimenter la diversité au sein de la filiale principale du Groupe qu'est LCL. Ils analysent donc la politique diversité du Groupe à l'aune de leurs expériences passées et des cultures propres des entités. D'où le fait que ces collaborateurs soient considérés comme des répondants « hybrides » dans le cadre de cette thèse.

L'**avantage** d'interviewer ces collaborateurs est de **pouvoir avoir une vision d'ensemble de la politique du Groupe** et non pas uniquement telle qu'elle est déployée au sein de l'entité à laquelle ces collaborateurs appartiennent. Ils peuvent également **comparer leur entité d'attache et celle à laquelle ils ont précédemment appartenus**. Ainsi, il est possible d'obtenir une **comparaison entre entités et en termes temporels : la diversité d'avant et la politique diversité actuellement en cours de déploiement**. Les **inconvénients** inhérents à ce choix résident essentiellement dans le fait que ces collaborateurs vont peut-être **être moins critiques** vis-à-vis de leur nouvelle entité d'attache, voire avoir un **jugement biaisé** au sujet de la politique diversité déployée dans leur entreprise d'attache actuelle.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision d'ensemble du Groupe</li> <li>- Comparer la gestion de la diversité selon les entités</li> <li>- Saisir le déploiement de la politique diversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision critique vis-à-vis de l'entité précédente ou de l'entité d'attache actuelle</li> <li>- Jugement potentiellement biaisé</li> </ul>

*Tableau 9. Récapitulatif des avantages et inconvénients d'interviewer des collaborateurs « hybrides »*

Les variables de cet échantillon ainsi obtenu par méthode de proche en proche ont pu être classées de façon à établir des contrastes éventuels. Les critères principaux relatifs aux individus ont été les suivants : âge, ancienneté, genre. A

ces critères ont été adjoints des critères organisationnels : statut, entité actuelle, entité précédente numéro 1 et éventuellement entité précédente numéro 2.

Les critères individuels :

L'âge, l'ancienneté et le genre (femme / F, homme / H) sont déterminants pour affiner l'analyse des entretiens selon une approche variable de ces derniers et en fonction des profils types des collaborateurs du Groupe à un niveau France. Pour rappel, les profils types moyens au sein du Groupe sont les suivants :

Genre	Femme	Homme
Âge	44 ans	42 ans
Ancienneté	18 ans	17 ans
Statut	Non cadre	Cadre

*Tableau 10. Portraits type des collaborateurs français*

Les critères organisationnels :

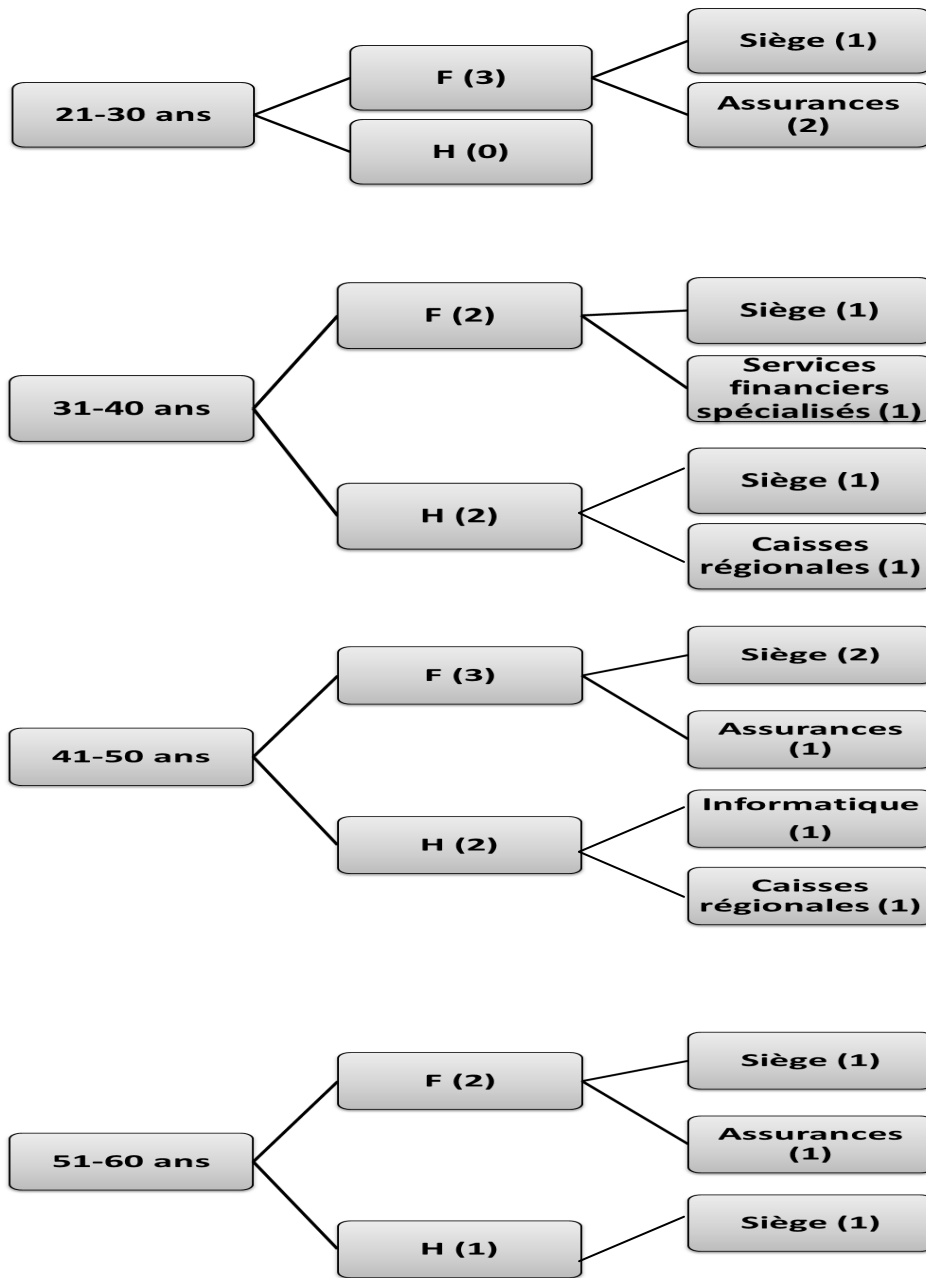
Afin de permettre au lecteur de cette thèse de mieux cerner la diversité des profils et statuts, la dichotomie cadre / non-cadre n'a pas été retenue au profit d'une classification plus détaillée : directeurs, responsables, managers, alternants /stagiaires, collaborateurs, Travailleur en situation de handicap, IRP. L'importance de l'entité d'appartenance actuelle et celles antérieures doivent pouvoir permettre d'affiner l'analyse en fonction du caractère hybride des interviewés.

Critères individuels	Détail
Âge	≤ 20 ans 21-30 ans 31-40 ans 41-50 ans 51-60 ans ≥ 60 ans
Ancienneté	En années sauf pour une personne en mois
Genre	Homme Femme
Critères organisationnels	Détail

Statut	Directeur Responsable Manager Alternant / stagiaire Collaborateur TH (Travailleur en situation de handicap) IRP
Entité actuelle (domaines de rattachement)	- Casa (siège) - CAA (assurances) - CAL&F (services financiers spécialisés) - Silca (informatique) - Caisses régionales (banque de proximité France 1)
Entité précédente 1 (domaines de rattachement)	- aucune : 0 - siège (Casa) - caisses régionales - LCL (banque de proximité France 2) - BGPI = CAPB (banque de gestion privée)
Entité précédente 2 (domaines de rattachement)	- aucune : 0 - LCL (banque de proximité France 2) - CACIB (banque de financement et d'investissement) - IFCAM (institut de formation interne au Groupe)

**Tableau 11. Récapitulatif des principales variables de l'échantillon 1- diversité**

La répartition par âge est à peu près équilibrée avec une représentativité plus marquée concernant la tranche d'âge des 41-50 ans afin de capturer le plus de perceptions possibles concernant les collaborateurs de cette tranche d'âge et correspondant à la tranche d'âge des collaborateurs types du Groupe.



*Schéma 15. Répartition par tranches d'âges, genre et domaines de rattachement*

La plupart des collaborateurs « hybrides » ont eu un parcours de mobilité de leur entité d'origine vers le siège du Groupe.

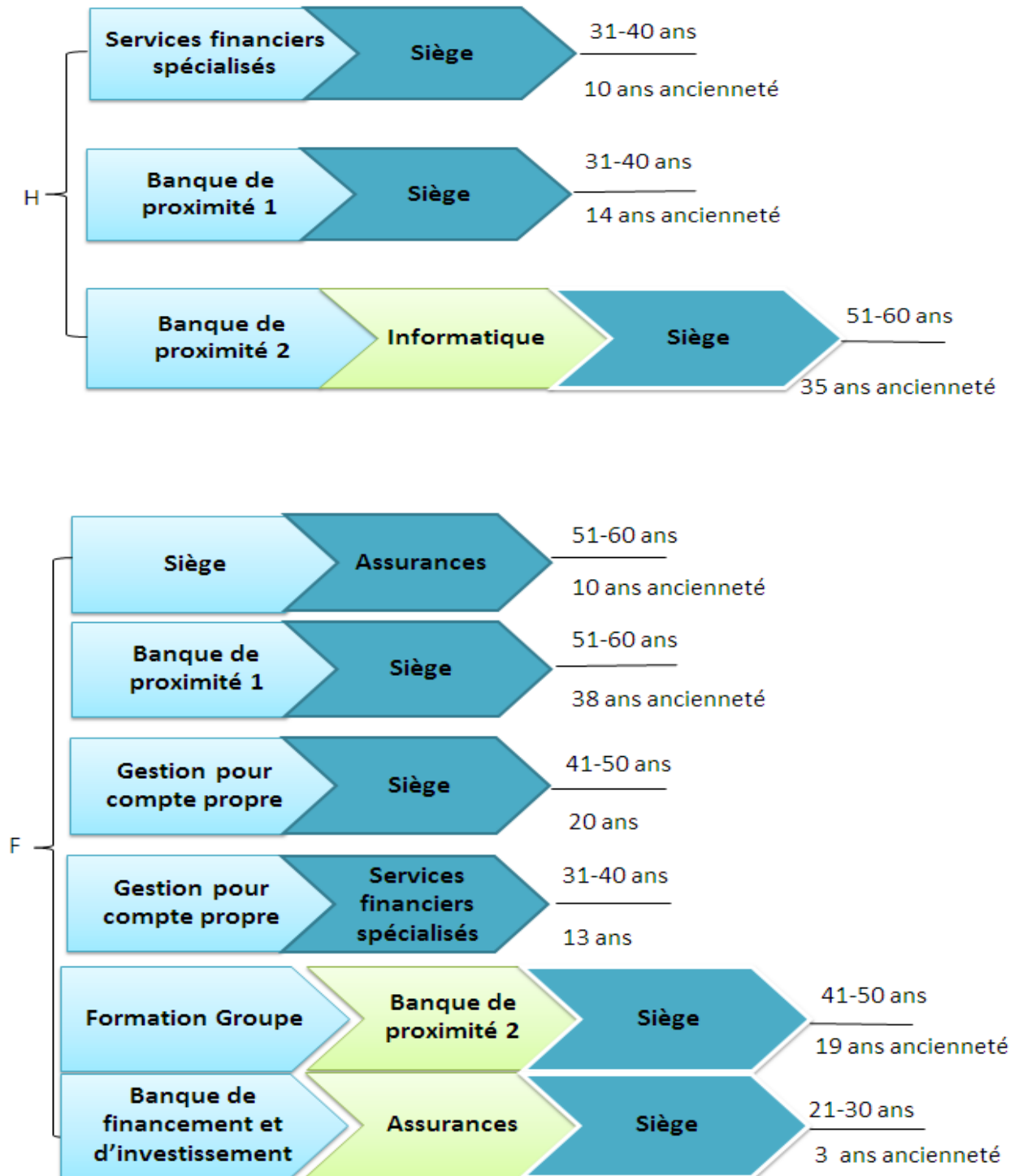


Schéma 16. Parcours des profils hybrides ( par genre)

Il est à noter que cet échantillon comporte un nombre important de profils RH, dans la mesure où les Gestionnaires de **Ressources Humaines** (GRH) ou recruteurs sont censés être des acteurs relais de la politique diversité (**7 entretiens / 15**). Ils sont plus nombreux car ils permettent d’avoir à la fois un regard d’acteur relais et une possible vision des acteurs bénéficiaires de la

politique diversité. En effet, ces GRH sont un bon moyen pour avoir une idée de la perception des collaborateurs, dans la mesure où ils travaillent en étroite collaboration avec les diverses familles de métiers présentes dans le Groupe. Certains n'ont pas toujours été dans les RH et donc ont aussi une bonne vision du terrain, à l'exemple de ce GRH qui a commencé par la banque de proximité 2 (LCL), puis a travaillé dans l'informatique (Silca) pour avoir un poste en ressources humaines au niveau du siège.

Les autres métiers représentés sont ceux des **relations clientèle** (1), **relations marchés et professionnels** (1) et métiers supports : **logistique** (1), **informatique** (1), **contrôle de gestion et budgétaire** (2).

La répartition des statuts des interviewés est équilibrée. Il est à noter que certains sont à la fois Travailleur en situation de handicap et responsables (1), IRP et collaborateurs (1). Mais le choix s'est porté sur la variable la plus significative des deux en fonction du contenu de l'entretien, à savoir travailleur en situation de handicap (acteur doublement bénéficiaire de la politique diversité : en tant que collaborateur et en tant que personne en situation de handicap) et IRP (acteur relais).

<b>Statut</b>	<b>Total entretien</b>
Directeur	2
Responsable	2
Manager	2
Collaborateur	4
Stagiaire / alternant	2
IRP	2
Travailleur en situation de handicap	1

*Tableau 12. Nombre d'interviewés selon leur statut*

En ce qui concerne leurs postes et leurs statuts et par souci de compréhension du terrain, les variables postes ou statut sont données à titre indicatif dans la mesure où au sein du Groupe Crédit Agricole, il existe des intitulés de poste aussi nombreux qu'il existe de collaborateurs. Ainsi pour préserver l'anonymat des personnes, la variable poste ou statut renvoie à des grandes familles de



métiers identifiées dans la classification des métiers de la banque et des assurances, mais aussi en fonction des grandes unités de rattachement existantes au sein du Groupe (cf. Annexe 7). Ces grandes unités de rattachement composées de sigles et de chiffres sont aussi incompréhensibles en interne qu'en externe, d'où notre choix de simplifier les intitulés de poste et de les généraliser en vue d'un traitement éventuel de cette variable dans le cadre d'une approche variable.

### Le guide d'entretien (cf. Annexe 6)

Le choix d'entretiens semi-directifs implique le recours à une grille d'entretiens, même si l'ordre des questionnements n'est pas imposé afin de garder le plus de fluidité à la conversation. Cette grille permet ainsi de privilégier « *des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants* » (Gavard, Perret et al. 2008) et ainsi de déterminer s'il existe des raisons similaires à l'origine du ralentissement du déploiement d'une politique diversité. Neuf thèmes ont été choisis en fonction des premiers mois d'observation participante et de l'étude de cas principal avec trois questions fermées volontairement posées selon les circonstances et en fonction de la capacité des interlocuteurs à développer leurs réponses. Ces trois questions fermées avaient pour but d'avoir des informations précises ponctuelles en fonction des avis déjà exprimés sur la thématique abordée par l'interlocuteur lui-même.

Trame d'entretien	Questions	Objectifs par rapport à la question de recherche
<b>Introduction (question d'entame)</b>	<i>La diversité est un vaste mot qui peut signifier tout et son contraire, pouvez-vous me dire ce qu'elle signifie pour vous, la définition que vous en donneriez ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer ce qu'est la diversité pour le collaborateur</li> <li>- Vérifier si sa conception de la diversité correspond aux définitions générales et à la diversité telle qu'elle est comprise par le DRH Groupe et la responsable diversité</li> <li>- Permettre de savoir s'il existe autant de définitions que d'interlocuteurs ou si une tendance générale ne peut être obtenue</li> <li>- Savoir si le ralentissement de la politique diversité ne provient pas tout simplement d'une compréhension différente de la diversité</li> </ul>
<b>Question générale</b>	<i>Pouvez-vous me dire quelle vision de la diversité au sein de votre entité / filiale vous avez ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cerner comment se traduit la politique diversité en filiales</li> <li>- Obtenir des comparaisons avec la politique diversité à un niveau Groupe</li> </ul>

		<p>ou par rapport à d'autres filiales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer s'il existe un écart entre la perception de l'interlocuteur et les discours politiques sur le sujet au sein du Groupe, voire avec les actions réalisées</li> </ul>
<b><u>Thème 1 : actions perçues</u></b>	<i>Comment la diversité se manifeste pratiquement chez vous ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenir des informations complémentaires sur les actions réalisées en matière de diversité dans le cadre d'un déploiement d'une politique diversité</li> <li>- Déterminer s'il existe un écart entre la perception de l'interlocuteur et les actions réalisées</li> </ul>
<b><u>Thème 2 : inclusion de l'interviewé dans la notion de diversité ou non</u></b>	<i>En quoi est-ce que vous faites partie des personnes qui gagneraient de la diversité ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir si le sentiment d'appartenance à la diversité (en fonction de la définition donnée en thématique 1) a une influence sur le fait d'accepter ou refuser tout ou partie d'une politique diversité</li> <li>- Déterminer si une politique diversité de l'inclusion est la seule attendue possible</li> <li>- Comprendre plus précisément quels peuvent être les avantages et inconvénients d'avoir une politique diversité en entreprise</li> </ul>
<b><u>Thème 3 : discrimination</u></b>	<i>Selon vous favoriser la diversité est-il un moyen efficace de lutter contre la discrimination ? Pourquoi ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir de façon précise si le bénéfice assorti à une politique diversité est d'éviter les discriminations et rétablir une égalité de traitement / question fermée abordée uniquement si l'interlocuteur définit et fait tourner ses propos autour de la thématique et s'il est pressenti en capacité de développer sa réponse par la suite</li> </ul>
<b><u>Thème 4 : obligation sociétale / loi</u></b>	<i>D'après vous la diversité est-elle affaire de responsabilité sociale uniquement ? Pourquoi ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir de façon précise si une politique diversité peut être déployée à ce niveau / question fermée abordée uniquement si l'interlocuteur définit et fait tourner ses propos autour de la thématique et s'il est pressenti en capacité de développer sa réponse par la suite</li> </ul>
<b><u>Thème 5 : potentiel relais d'une politique diversité</u></b>	<i>Seriez-vous prêt à vous investir si la politique diversité venait à être renforcée ? Comment ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir de façon précise si l'interlocuteur pourrait devenir un relais (ou être un relais clé s'il l'est déjà de par sa fonction) / question fermée abordée en prévision des préconisations managériales de la thèse afin d'aider à déployer plus efficacement la politique diversité et éviter son ralentissement.</li> </ul>
<b><u>Thème 6 : management réussi de la diversité</u></b>	<i>Pouvez-vous me donner un exemple où le fait qu'il y ait des personnes différentes dans une équipe s'est révélé positif et en quoi ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir si les expériences positives de la diversité influencent les collaborateurs dans leur souhait d'adhérer à une politique diversité</li> <li>- Déterminer si le management de la diversité est la raison de la réussite</li> </ul>
<b><u>Thème 7 : Echec du management de la diversité</u></b>	<i>Avez-vous déjà vu ou vécu une situation dans laquelle le fait qu'il y ait des personnes différentes dans une équipe a eu des retombées négatives ? Pourriez-vous expliciter ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir si les expériences négatives de la diversité influencent les collaborateurs dans leur rejet de la politique diversité</li> <li>- Déterminer si le management de la diversité est la raison de l'échec</li> </ul>

<b><u>Thème 8 :</u></b> <b><u>suggestion</u></b>	<i>Dans un avenir idéal, comment la diversité existerait-elle au sein de l'entreprise et au sein du Groupe ?</i>	- Savoir si l'interlocuteur est influencé dans son jugement et sa perception de la politique qui lui est proposée en fonction d'une politique diversité idéale qu'il pourrait avoir en tête
<b><u>Thème 9 :</u></b> <b><u>campagne</u></b> <b><u>WELCOME</u></b>	<i>Avez-vous vu la campagne WELCOME ? Qu'en avez-vous pensé ? Pour vous reflète-t-elle la diversité au sein du groupe ? Au sein de votre entité ?</i>	- Vérifier si la diversité structurelle présente dans ce support de communication connu de la plupart des collaborateurs (au moins des GRH) est présente à l'esprit des interlocuteurs / question posée lorsque l'interlocuteur aborde la thématique des supports de communication de la politique diversité
<b><u>Question finale</u></b>	<i>De façon générale, pensez-vous que la diversité doit relever d'une instance dédiée ou qu'au contraire elle doit s'opérer naturellement et surtout elle peut se rétablir sans qu'aucune intervention n'ait lieu ? Pouvez-vous préciser ?</i>	- Savoir si le fait de formaliser la diversité est un facteur déterminant dans la propension des individus à accepter ou refuser une politique diversité

**Tableau 13. Grille d'entretien semi-directif de l'échantillon 1 - diversité**

A l'issue de ces 15 entretiens exploratoires, la **saturation des données** commençait déjà à se faire ressentir avec l'apparition de thématiques claires et précises.

*« La saturation du terrain s'obtient lorsque les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle [...]. C'est l'équivalent du critère de représentativité propre aux recherches quantitatives. La saturation des concepts permet d'affirmer que le concept a été étudié le plus finement possible » (Wacheux, 1996, p. 84).*

Mais, parce que les outils qualitatifs n'échappent pas à la subjectivité du chercheur, le souhait de **s'assurer que cette saturation des données** n'était **pas illusoire**, des entretiens confirmatoires ont été envisagés, et ce d'autant plus qu'il s'agissait d'entretiens semi-directifs.

Entre-temps, un changement notable s'est opéré dans l'environnement professionnel avec la venue d'une nouvelle responsable Diversité et handicap. Face à la problématique de trouver des personnes volontaires et représentatives, une liste de personnes qu'elle connaissait et étant susceptibles

**Entretiens confirmatoires ou entretiens sur la dimension handicap ?**

de réaliser ces entretiens a été dressée par elle afin de nous aider. S'appuyer sur son réseau pour obtenir des entretiens était l'option envisagée. Mais ce choix n'a pas été retenu au profit d'un échantillon portant sur la dimension handicap de la politique diversité.

## b) Echantillon 2 - handicap

La thématique handicap était systématiquement assimilée à la politique diversité du Groupe dans les quinze entretiens exploratoires et, suite à deux événements inattendus, les entretiens confirmatoires initialement envisagés ont fait place à **quarante entretiens qualitatifs libres** sur la **dimension handicap**. Ces entretiens sont survenus après une longue période d'absence (8 mois) sur le terrain, à l'occasion du renouvellement de l'accord handicap pour fin décembre 2013 / début 2014. Cette démarche inédite au sein du groupe Crédit Agricole S.A. est encore peu pratiquée par les autres entreprises (Maizeray, Sciberras, 2014).

Phase 2 = 40  
entretiens sur  
la dimension  
handicap / 36  
analysés

L'équipe Diversité et handicap étant en pleine préparation du renouvellement de l'accord handicap du Groupe (4<sup>ème</sup> Accord), nous avons vu là la possibilité de ne pas uniquement nous contenter d'analyser, mais de donner du sens, au moins à la politique handicap, **en mettant en œuvre** une des **préconisations** induites par l'analyse des entretiens exploratoires, à savoir donner **la parole aux parties prenantes**. En parallèle de cet objectif à visée scientifique, il y avait le mot d'ordre de la DRH pour l'année 2013, à savoir « *travailler avec plus de transversalité et avoir une démarche participative* ». Donner la parole aux parties prenantes de la politique handicap permettait également à l'équipe Diversité et handicap de répondre aux objectifs de la DRH et de donner le bon exemple aux autres équipes RH. En plus de cela, réaliser ces entretiens allait permettre de **vérifier si**, au travers de la **dimension handicap**, la **diversité** pouvait **se mesurer, s'évaluer**.

Le choix de ces entretiens libres est alors devenu une évidence plus adéquate pour répondre à la problématique de cette thèse et aux premières observations du phénomène diversité pour notre cas principal. Cet échantillonnage est la résultante d'un souhait de pouvoir **donner une dimension praxéologique** à cette thèse CIFRE. En effet, une thèse CIFRE reposant sur une étude de cas

principal et des entretiens sur une période de plus de trois années s'apparente à une recherche intervention où le chercheur peut tour à tour devenir expert, consultant en sus de son statut de chercheur (Drevet, 2009). Répondre à la question de savoir pourquoi les acteurs d'une politique diversité (et dans ce cas d'une politique handicap) sont ralentis dans son déploiement en vue d'aider les acteurs relais à améliorer ce déploiement n'est donc pas la seule finalité de cette recherche. Pouvoir assumer une part de responsabilité sociale vis-à-vis des diverses parties prenantes de cette politique a motivé ce choix. La conscience que cette recherche aurait des conséquences pratiques et sociales a donc fortement orienté la méthodologie pour cet échantillonnage. Donner la parole aux parties prenantes d'une politique handicap n'est pas une pratique courante (Sachet-Milliat, Maizeray, 2012). Le rôle du chercheur a donc bien été reprecisé aux répondants volontaires et surtout, il leur a toujours été précisé que notre rôle et notre pouvoir d'action pour éviter de fausses espérances:

- remontée globale d'informations,
- pour les cas particuliers, les personnes ont été invitées à se rapprocher des interlocuteurs internes dont le rôle et la fonction correspondait à leurs problématiques, quand nous n'avons pas averti directement ces interlocuteurs pour des situations urgentes (exemple : détresse psychologique due à une pathologie nécessitant un aménagement de poste renforcé éventuel),
- les éventuelles modifications et améliorations de la politique handicap s'effectueraient en fonction de la prise de décision de l'équipe handicap, seule habilitée à orienter cette politique avec le responsable de la politique sociale du Groupe et en concertation avec les IRP,
- notre rôle serait un rôle d'écoute, d'analyse et de restitution pour l'équipe handicap, mais ce travail viendrait renforcer la démarche d'une thèse portant sur la diversité.

Ces entretiens ayant eu lieu entre février et juin 2013, l'objectif était également de pouvoir déterminer si, un an après, ils étaient assortis d'effets positifs comme négatifs suite à la mise en place d'un nouvel accord handicap et une réorientation de la politique issue des attentes principales des acteurs bénéficiaires et relais de cette politique.

Les entretiens devaient normalement être au nombre de 10 afin de calibrer un questionnaire. Face au nombre plus important que prévu de personnes en situation de handicap et de managers ayant accepté de réaliser ces interviews et par contrainte temporelle, un questionnaire ne semblait pas opportun. En effet, les collaborateurs qui ont accepté les entretiens ont bien su faire comprendre qu'ils appréciaient l'idée de nous rencontrer, le **côté humain de l'entretien de visu** (même si certains entretiens, pour des raisons logistiques, ont eu lieu par téléphone). L'idée du **questionnaire** reste sous-jacente et un questionnaire de base, entièrement réalisé, est dans la base de données pour l'équipe handicap. Il peut aussi servir de **base à une étude plus quantitative** du phénomène de diversité dans son ensemble. Le chapitre 15 portant sur les préconisations issues de cette recherche sera l'occasion de revenir sur ce point essentiel.

Les entretiens ont eu une durée de 30 minutes à 1 h 30 selon les besoins des personnes interviewées : besoin de plus de temps pour s'exprimer en fonction de la situation de handicap, besoin d'écoute et / ou de dire beaucoup de choses (comme par exemple dans le cas d'une manager qui s'était retrouvée face à une situation d'échec et qui voulait comprendre comment mieux faire ultérieurement), contraintes temporelles professionnelles.

Le **choix d'entretiens libres et non directifs** est justifiable du fait qu'il s'agit d'un **sujet éthiquement sensible et délicat** (Lee, 1993 ; Sachet-Milliat, 2009). A partir du moment où **les personnes étaient volontaires** pour s'exprimer, le présumé qu'elles avaient quelque chose de précis à dire a été retenu. Qui plus est, nous ne voulions en aucun cas influencer les thématiques et réponses des collaborateurs et ainsi **garder une spontanéité** de leur part. Lorsque la forme de l'entretien libre a paru vraiment décontenancer l'interlocuteur ou que la personne partait en hors sujet total (en parlant uniquement de son handicap, mais pas en contexte professionnel et sans rapport aucun avec la politique du groupe), avec l'étudiante en psychologie du travail qui a co-conduit ces entretiens, nous nous sommes appuyée sur un entretien plus semi-directif avec pour base de questionnements les items du questionnaire. La co-conduite des entretiens a permis de renforcer l'analyse à défaut de pouvoir procéder à un double codage strict (échanges systématiques après les entretiens pour avoir le regard extérieur et neutre du psychologue et soumission du codage pour approbation de sa part). Parmi les questionnements, nous leur avons surtout

Entretiens  
phase 2 : des  
entretiens  
libres

demandé s'ils voyaient des axes d'amélioration (moyen de savoir les raisons éventuelles pouvant pousser la personne à ne pas adhérer totalement à la politique handicap) ou au contraire des actions positives à réitérer absolument (raisons pour lesquelles ils souhaitaient le déploiement de la politique handicap) ou encore ce qu'ils pensaient des actions spécifiques lors de la SEPH (.Semaine pour l'emploi des personnes handicapées). Au travers de ce questionnement, les réponses devaient permettre d'interpréter les raisons motivant ces collaborateurs à accepter ou non la politique handicap mise en place, voire déterminer s'ils souhaitaient être acteurs de cette politique ou simples bénéficiaires.

Question de lancement des entretiens libres :

Ils ont eu pour question de départ une question destinée à « **connaître leur ressenti et leur avis sur la politique handicap du Groupe** » (cf. Annexe 8 pour question détaillée et sa variante posée aux collaborateurs).

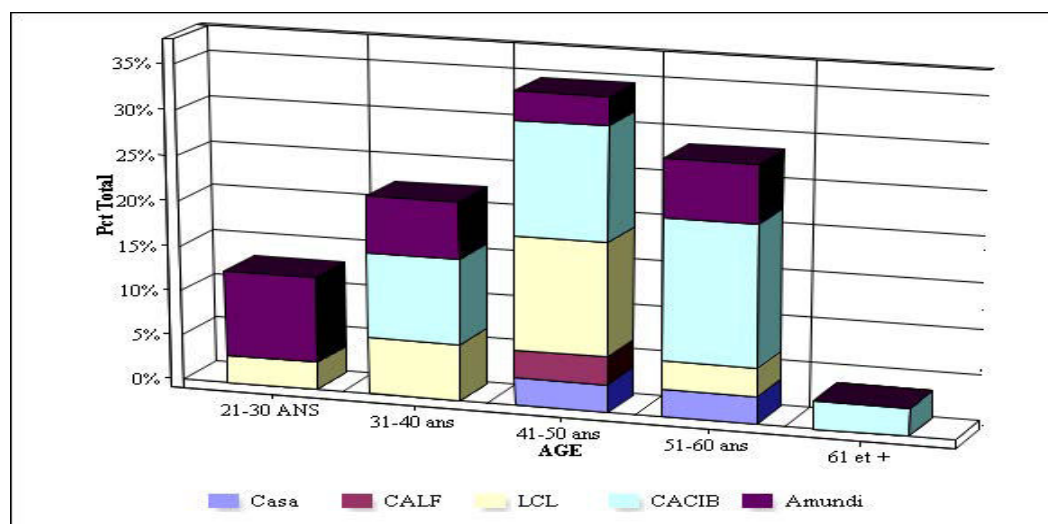
Cette question a ainsi permis de libérer la parole des interlocuteurs sans les influencer par des thématiques plus ou moins prédéfinies.

Question de lancement	Méthodologie	Objectifs par rapport à la question de recherche
<p>L'équipe handicap souhaite connaître votre perception, votre avis, votre ressenti quant aux actions, discours produits dans le cadre de l'accord handicap ? Cet entretien a pour objectif d'améliorer la politique handicap dans le cadre du renouvellement de l'accord handicap en cours.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-conduction des entretiens avec une étudiante en Master 1 de psychologie du travail</li> <li>- En début d'entretien, pour mettre à l'aise l'interlocuteur en situation de handicap, précision qu'un des deux interviewers est lui-même en situation de handicap pour amener plus de confiance dans les échanges</li> <li>- Demande systématique des raisons ayant motivé l'interlocuteur à se porter volontaire pour l'entretien</li> <li>- Précision à l'interlocuteur que l'entretien se faisait dans le cadre d'une démarche universitaire et pour aider au renouvellement de l'accord handicap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître le ressenti et l'avis de l'interlocuteur sur la politique handicap du Groupe afin de déterminer les raisons pouvant être à l'origine d'un refus ou d'une adhésion à la dimension handicap de la politique diversité globale</li> <li>- Connaître le ressenti et l'avis de l'interlocuteur sur la politique handicap du Groupe dans l'objectif de pouvoir ensuite l'améliorer afin d'être au plus près de leurs attentes</li> </ul>

**Tableau 14. Question de lancement des entretiens libres –échantillon 2 – handicap et objectifs principaux**

Critères individuels et organisationnels :

Nous avons procédé par **méthode de proche en proche** et lorsque nous avons eu besoin de vérifier si les personnes étaient bien volontaires, nous leur avons demandé quelles étaient leurs motivations à faire cet entretien et si éventuellement elles connaissaient d'autres personnes intéressées. Ceci a permis d'obtenir, entre autre, un entretien avec une personne en situation de handicap non encore reconnue au niveau administratif et un manager. **Le choix d'échantillonnage, bien qu'il puisse apparaître comme un échantillon de convenance, a donc respecté le principe de diversité** et une certaine représentativité par rapport à la variable femmes, le Groupe étant composé d'une plus grande majorité de femmes que d'hommes (cf. schéma suivant). Nous avons veillé à garder une variété dans notre échantillon concernant le sexe, l'âge, l'ancienneté, le statut (Travailleur en situation de handicap, Travailleur en situation de handicap / manager, Travailleur en situation de handicap en cours de vie professionnelle, manager) en gardant les principales variables déjà retenues lors des entretiens exploratoires portant sur la diversité. **Cet échantillon** a donc cherché à répondre à un besoin de **refléter la diversité structurelle du Groupe** en interrogeant des collaborateurs dans **4 filiales et au niveau du siège du Groupe** et donc des collaborateurs travaillant dans **des secteurs métiers divers : banque de proximité 2 (LCL : siège et agences), banque de financement et d'investissement (CACIB), gestion d'actifs (Amundi), services financiers spécialisés (CAL&F), siège du Groupe** (notamment métiers supports).



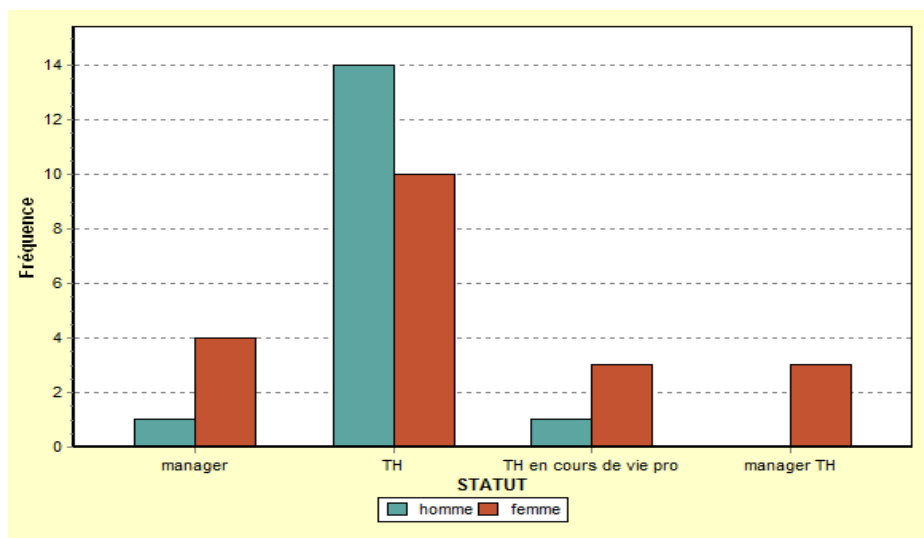


**Graphique 1. Fréquence des variables croisées âge et entités principales**

Ce choix d'échantillonnage devait permettre de vérifier si les acteurs étaient influencés dans leur propension à accepter plus ou moins facilement la politique handicap de leur Groupe en fonction de leur sentiment d'appartenance ou non à une filiale aux principes de gestion des ressources humaines différents du Groupe. En effet, parmi les raisons pouvant pousser un individu à ne pas adhérer à une politique diversité de niveau Groupe ou une de ses dimensions comme le handicap, un plus fort sentiment d'appartenance à sa filiale et sa culture pourrait être une cause possible. La majorité des personnes interviewées étant des personnes en situation de handicap, les variables entités précédentes n'ont pas été retenues dans la mesure où les mobilités des personnes en situation de handicap sont majoritairement plus difficiles à mettre en œuvre. Il ne s'agissait également pas d'un critère pertinent par rapport à la question de recherche principale. Afin d'éviter les biais inhérents au chercheur et sa subjectivité, la grande majorité de ces entretiens a été **conduite avec l'aide d'une étudiante**, stagiaire en **psychologie du travail** et qui a aussi confirmé les codages attribués aux retranscriptions.

Les critères individuels :

L'âge, l'ancienneté et le genre (femme / F, homme / H) sont les critères retenus pour l'échantillon 2 - handicap et permettent ainsi d'obtenir des profils types des collaborateurs interviewés comparables aux profils types établis dans la brève présentation du groupe Crédit Agricole S.A..



T.H.: travailleurs

en situation de handicap

**Graphique 2. Fréquence de codage selon les variables femmes/ hommes et statuts**

Pour rappel les profils types moyens sont les suivants :

<b>Genre</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>
<b>Âge</b>	<b>44 ans</b>	<b>42 ans</b>
<b>Ancienneté</b>	<b>18 ans</b>	<b>17 ans</b>
<b>Statut</b>	<b>Non cadre</b>	<b>Cadre</b>

*Tableau : portraits type des collaborateurs français*

Les critères organisationnels :

Afin de permettre au lecteur de cette thèse de mieux cerner la diversité des profils et statuts, la dichotomie cadre / non-cadre n'a pas été retenue au profit d'une classification plus détaillée : manager, manager TH, TH, TH en cours de vie professionnelle. Cette classification est cependant moins détaillée que celle de l'échantillon 1 - diversité car elle a essentiellement pour objectif de déterminer si le fait d'être en situation de handicap influence la perception de la politique handicap.

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision précise de la politique handicap en fonction du fait que la personne est en situation de handicap</li> <li>- Saisir essentiellement le déploiement de la politique handicap du côté des acteurs bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision potentiellement plus critique de la part des personnes en situation de handicap</li> <li>- Jugement potentiellement biaisé</li> </ul>

*Tableau 15. Avantages et inconvénients de concentrer le critère statut autour des statuts de Travailleur en situation de handicap ou manager*

Ce critère est le plus important par rapport à la question de recherche principale car il permet d'affiner l'analyse du ressenti en fonction de l'appartenance avérée à la dimension handicap de la diversité.

Une typologie des handicaps n'a pas été établie volontairement pour deux raisons :

1. C'eut été une typologie trop discriminatoire et stigmatisante,
2. Même si la plupart des handicaps se sont révélés au détour des entretiens (de façon visible ou dans les propos), le souhait de pouvoir généraliser et trouver des raisons communes au fait d'accepter ou

refuser une politique handicap a influencé ce choix. En effet, le vécu du handicap est différent d'une personne à l'autre, même pour celles ayant le même type de handicap.

Le critère organisationnel qu'est l'entité d'appartenance a eu pour objectif de savoir si les personnes en situation de handicap étaient influencées dans leur perception de la politique handicap en fonction du fait qu'elles appartiennent à une filiale marquée par la crise économique (CACIB, CAL&F) ou une filiale moins marquée (Amundi, LCL) à l'époque où les entretiens ont eu lieu.

Critères individuels	Détail
Âge	≤ 20 ans 21-30 ans 31-40 ans 41-50 ans 51-60 ans ≥ 60 ans
Ancienneté	En années sauf pour une personne en mois
Genre	Homme Femme
Critères organisationnels	Détail
Statut	Manager Manager TH TH (Travailleur en situation de handicap) TH en cours de vie pro
Entité actuelle (domaines de rattachement)	- Casa (siège) - CAL&F (services financiers spécialisés) - CACIB (banque de financement et d'investissement) - Amundi (gestion d'actifs) - LCL (banque de proximité France 2) : siège + agences d'Ile de de France

**Tableau 16. Récapitulatif des principales variables de l'échantillon 2 - handicap**

Comme pour l'échantillon 1 - diversité, la variable métiers n'a été attribuée qu'à titre indicatif. Cependant une relative représentativité des cœurs de métiers bancaires a pu être constatée : **gestion financière** (10), **gestionnaire de portefeuille** (6), **relations clientèles** (3), **relations marchés et professionnels** (1). Le reste des

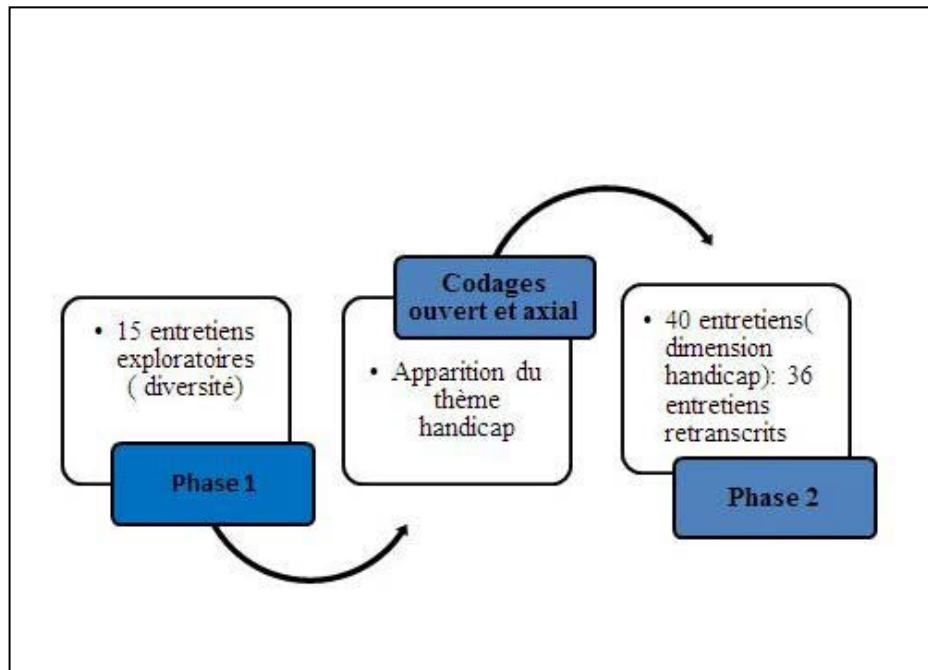
métiers a trait aux **métiers supports** de la banque : **R.H.** (2), **logistique** (1), **assistanat** (3), **comptabilité** (4) et **informatique** (6).

### Traitement des entretiens :

Au total 36 entretiens ont été retranscrits et analysés sur les 40 réalisés. La non-retranscription des entretiens est due au fait que certains collaborateurs présentaient des handicaps psychiques qui se sont révélés incompatibles avec la forme d'entretien libre. C'était un risque à prendre en considération, mais ces entretiens ont tout de même pu servir dans une certaine mesure afin de mieux cerner les éventuelles difficultés relatées par les managers confrontés à des collaborateurs présentant ce type de handicap. Ils ont aussi permis de découvrir les environnements des entités où nous sommes déplacées et ont ainsi été utiles pour l'étude de cas principal. A ceci s'ajoute le fait qu'avec 36 entretiens, la saturation des données a permis de faire émerger une théorisation.

L'anonymat des propos a été garanti avec un engagement signé de notre part. La majorité des entretiens ont été enregistrés puis retranscrits intégralement ou synthétisés afin de tenir les délais d'analyse. **En effet, en dehors du fait que ces entretiens devaient servir à répondre à la question de recherche (Comment atténuer l'inévitable essoufflement du management de la diversité?), ils devaient également servir de travail préparatoire au renouvellement de l'accord handicap du Groupe dès juin 2013.**

L'ensemble des entretiens (échantillon 1 – diversité et échantillon 2 - handicap) ont été analysés à l'aide du logiciel d'aide à l'analyse qualitative assistée par ordinateur **QDA Miner**.

*Encart 5 : synthèse des phases d'entretiens*

**8.4.2. Analyse des entretiens échantillon 1 - diversité et échantillon 2 - handicap : QDA miner**

Cet outil d'aide à l'analyse qualitative assistée par ordinateur s'apparente au logiciel plus utilisé qu'est le logiciel Nvivo. Mais comme Anne Janand l'a mis en avant dans sa thèse (Janand, 2013), ce logiciel qu'est QDA miner présente des avantages certains qui nous ont fait opter pour ce dernier.

QDA miner : un outil fonctionnel et convenant à notre esprit par l'aspect visuel de ses options

Parmi les aspects novateurs et attractifs de ce logiciel, l'auteur de cette thèse à consonance qualitative recense : « **l'aspect convivial et novateur** », « **la possibilité de comparer** », **la facilité « d'analyse des fréquences et cooccurrences des codes »**, « **des outils visuels** » (des cartes en 3 D par exemple ou encore la possibilité d'assigner des codes couleurs aux codes), **le choix de l'unité d'attribution des codes** beaucoup plus aisé qu'avec Nvivo (Janand, 2013).

A ces avantages, nous pouvons rajouter le **gestionnaire de rapport** qui permet d'avoir en un seul endroit les requêtes d'analyse intermédiaires, tableaux et autres documents obtenus grâce aux options presse bouton très utiles. La **facilité de duplication d'un projet** est aussi un élément non

négligeable, car il nous a permis de passer d'un codage thématique axial à un codage sélectif des entretiens sur la dimension handicap, sans crainte de perdre l'étape intermédiaire et de fusionner les deux projets de codage d'entretiens en phase ultime d'analyse.

Nous avons commencé les analyses avec QDA miner version 4.0 et avons profité du passage à la version 4.1.5. qui a pour principale caractéristique **de stocker les projets** dans un seul fichier par rapport aux versions antérieures et de permettre ainsi une synchronisation vers un réseau en ligne. A ceci s'ajoutent des possibilités de jouer sur les options de présentation des graphiques en 3 D et en 2 D.

QDA  
miner :  
version  
4.1.5.

### 8.4.3. Choix des types de codage

« Le codage commence par l'affectation d'un code à une unité de texte (le code étant le label conceptuel d'une catégorie reflétant une idée, une personne, un concept) » (Voynnet-Fourboul, 2002, p.25).

Le code est donc une façon de synthétiser un segment de texte. Il existe trois façons de coder : le codage ouvert ou libre, le codage axial et le codage sélectif.

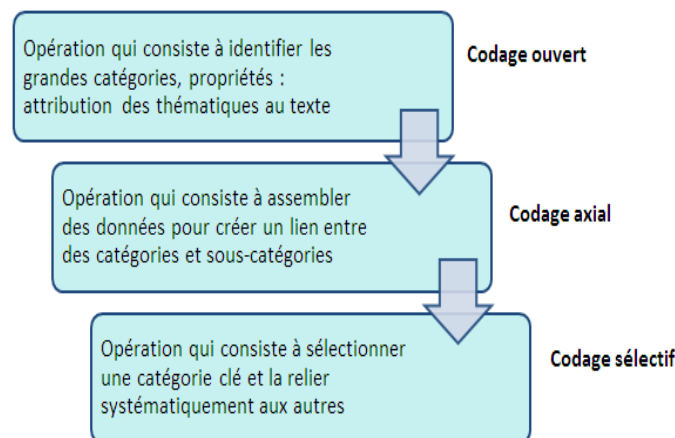
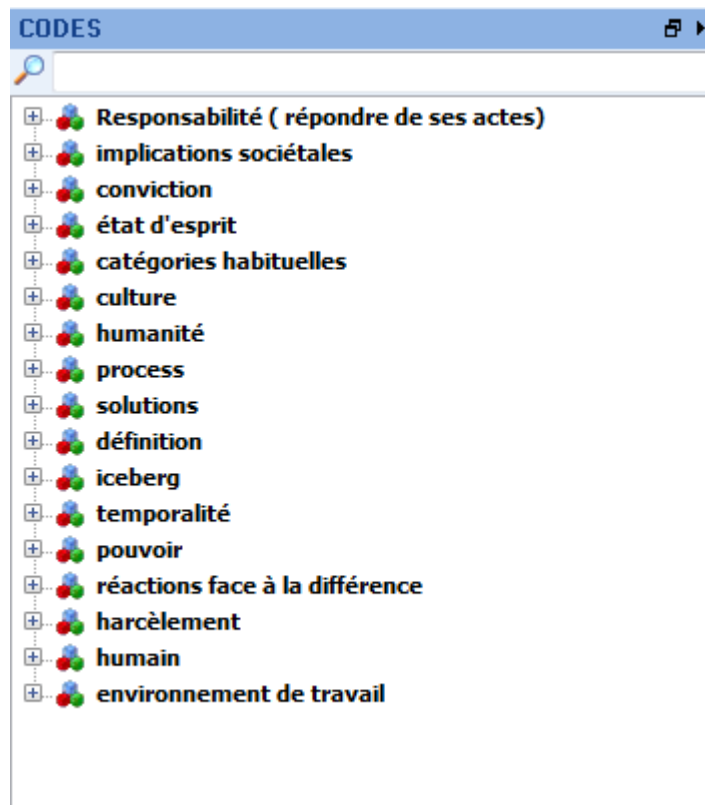


Figure 8. Les trois phases de codage

#### Le codage :

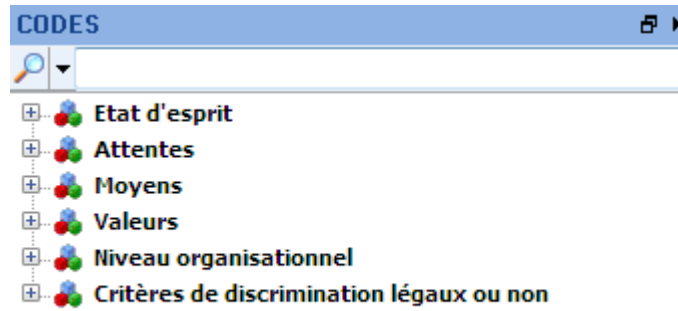
Ainsi, lors des entretiens exploratoires (**Echantillon 1 - diversité / phase 1**), nous avons procédé à un **codage ouvert**, puis un **codage axial**.

A l'issue du codage ouvert de l'échantillon 1 - diversité, 19 catégories principales ont été assigné aux entretiens.



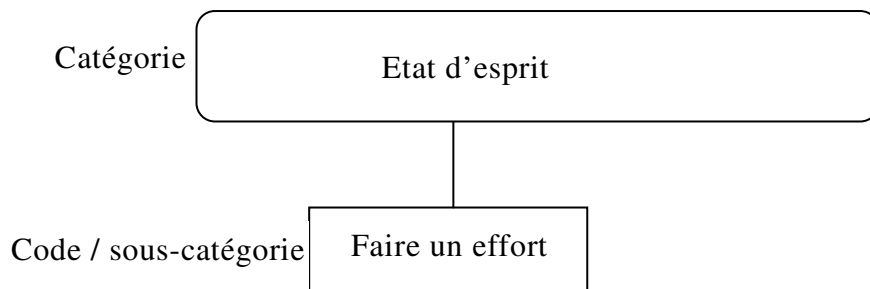
*Capture 7. Les 19 catégories principales de l'échantillon 1 – diversité (codage ouvert)*

Parmi ces catégories, et suite à codage axial autour de la catégorie état d'esprit jugée la plus importante par rapport au questionnement de cette recherche, l'ensemble des catégories ont pu être **réduites à 6 catégories principales** qui ont servi de base au codage sélectif.



*Capture 8. Les 6 catégories principales de l'échantillon 1 - diversité (codages axial et sélectif)*

Par exemple, concernant une GRH du siège, le **code** attribué à l'un de ses propos relatif au fait que tout un chacun n'accepte pas toujours la différence et, de fait une politique diversité, est « **faire un effort** ». Ce nœud est classifié dans la **catégorie** « **réactions face à la différence** » en phase de **codage ouvert**.

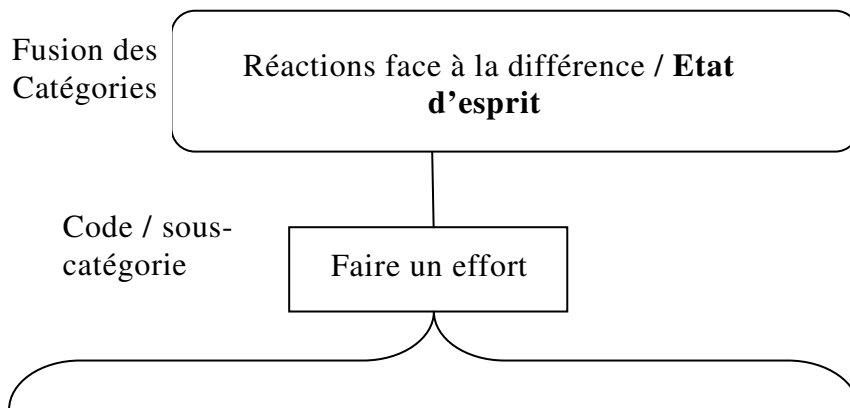


*Je pense que tout ne tient pas au management. C'est à chacun d'y mettre du sien, d'être respectueux de l'autre. D'une certaine façon, le management peut y faire, mais il y a plusieurs facteurs. Il y a le management, mais aussi chacun qui va avoir délibérément la volonté d'aller dans le même sens. Il suffit qu'il y ait une individualité qui ne veuille pas y aller pour que ça ne fonctionne pas. (GRH, siège, 41-50 ans)*

Au fil des lectures, l'utilisation de nouveaux codes se créent, les catégories s'enrichissent, s'affinent du fait des allers-retours entre les entretiens. Le nœud « **faire un effort** » apparaît comme un « **état d'esprit** », catégorie apparue en cours de codage ouvert après la création de la catégorie « **réactions face à la**



**différence** ». La catégorie « **réactions face à la différence** » est donc fusionnée avec celle « **d'état d'esprit** ».

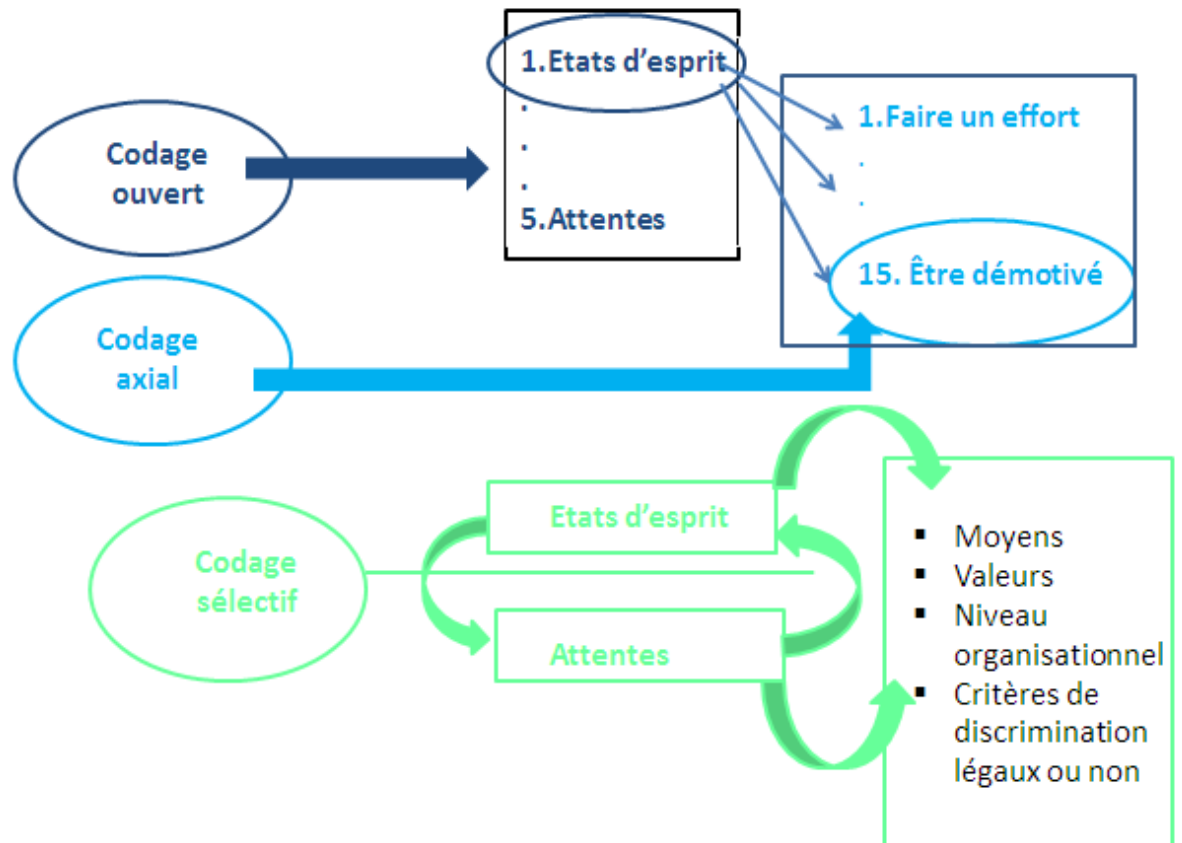


*Je pense que tout ne tient pas au management. C'est à chacun d'y mettre du sien, d'être respectueux de l'autre. D'une certaine façon, le management peut y faire, mais il y a plusieurs facteurs. Il y a le management, mais aussi chacun qui va avoir délibérément la volonté d'aller dans le même sens. Il suffit qu'il y ait une individualité qui ne veuille pas y aller pour que ça ne fonctionne pas. (GRH, siège, 41-50 ans)*

Le **processus de réduction** a été le **même** pour le **codage de l'échantillon 2 - handicap** pour lequel nous nous sommes appuyées sur les **catégories principales préexistantes de l'échantillon 1 - diversité**.

Ainsi, le **codage axial, puis sélectif** s'opère à **partir des 6 catégories principales** obtenues après ce jeu d'allers-retours constants entre les données. Les codages axial et sélectif s'opèrent à partir des deux catégories clés « **états d'esprit** » et « **attentes** ». En effet, très peu de recherches en sciences de gestion s'intéressent au phénomène de démotivation (Naudin, 2010). Or après lecture et assignation des codes lors du codage ouvert, le nœud « **être démotivé** » est apparu comme l'une des **causes principales influençant le phénomène central d'états d'esprit** à l'origine du ralentissement du déploiement d'une politique diversité ou de sa dimension handicap lors **du codage axial**. Cette phase de codage a ainsi permis de confirmer le rôle central de la catégorie « **états d'esprit** ».

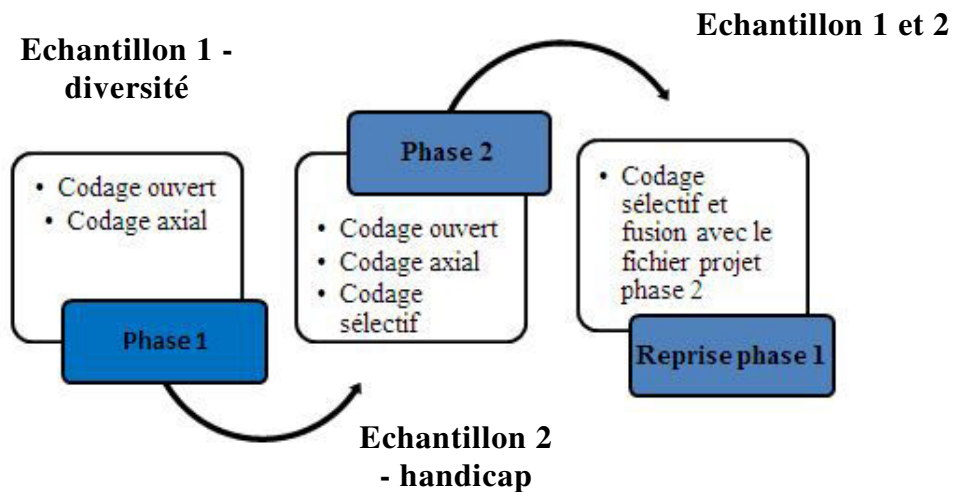
Utilisation des  
3 types de  
codage



*Schéma 17 . Les 3 phases de codage relatives à la question de recherche : « pourquoi les acteurs d'une organisation sont ralentis dans le déploiement d'une politique diversité, voire la ralentissent ? »*

Lors du codage sélectif, la catégorie « **états d'esprit** » à laquelle le nœud « **être démotivé** » appartient, reliée aux autres catégories, a permis de voir des relations fortes entre celle-ci et celle d' « **attentes** ». Les états d'esprit et les attentes sont deux concepts clés du phénomène de démotivation organisationnelle mis au jour par Mathias Naudin (Naudin, 2010). L'analyse poussée des deux échantillons de cette recherche doit permettre d'établir une théorisation concernant le jeu de relation entre ces deux « *catégories conceptualisantes* » (Paillé, Mucchielli, 2008) relativement à notre question de recherche. Les **codages axial et sélectif** doivent permettre de **déterminer en quoi les attentes et les états d'esprit des acteurs** d'une organisation sont à l'origine de l'essoufflement d'une politique diversité ou d'une de ses dimensions comme le handicap par jeu éventuel de démotivation. L'analyse de l'ensemble des échantillons a donc pour objectif d'étudier plus en profondeur les raisons d'une démotivation possible à l'origine du ralentissement de la politique diversité du groupe Crédit Agricole S.A..

Cette recherche a donc fait appel au processus de codage proposé par Strauss et Corbin (Strauss, Corbin, 1990) tant pour l'échantillon 1 – diversité que pour l'échantillon 2 – handicap.



*Schéma 18. Les phases de codage appliquées aux deux échantillons*

Ces codages ont donné lieu à la fois à une **approche orientée cas** et une **approche orientée variable** car elles sont **complémentaires** (Voynnet-Fourboul, 2002) dans une **visée théorique** solide.

Approches cas et variables à visée théorique

*« Des histoires sans variables ne nous disent pas assez sur le sens de ce qui nous est donné. Des variables sans histoires sont finalement trop abstraites et non convaincantes » (Miles, Huberman, 1994, p. 302).*

Le logiciel :

Le logiciel QDA miner et ses nombreuses fonctionnalités a ainsi permis de déployer ces deux approches.

Les fonctionnalités de l'outil les plus utilisées sont la fréquence de codage, les co-occurrences, le dendogramme et la modélisation 2 D et 3 D de ces co-occurrences.

1. Le calcul des fréquences est ce qui permet de repérer l'importance d'une catégorie plutôt qu'une autre. Les fréquences de codage peuvent être de plusieurs ordres (Negura, 2006 ; Janand, 2013):
  - fréquence d'apparition des catégories
  - fréquence des entretiens où la catégorie est présente
  - fréquence de mots auxquels la catégorie est rattachée
  
2. Une co-occurrence correspond à la présence simultanée de plusieurs codes dans les propos des répondants. Ces co-occurrences indiquent un lien conceptuel entre les codes, ce qui permet ainsi d'établir une théorisation puis une théorie à partir des énoncés. Le choix, pour l'analyse des co-occurrences, s'est porté plus spécifiquement sur un **chevauchement de segments** et un **coefficient d'Ochiai** (Ochiai, 1957) dans l'optique d'une méthode de **classification hiérarchique** représentée par un **dendrogramme**.
  
3. Le dendrogramme ou arborescence est un « *graphique [dont] l'axe vertical se compose d'items et [dont] l'axe horizontal représente les groupes formés à chaque étape de la procédure de regroupement. Les codes qui tendent à apparaître ensemble sont combinés au début du processus d'analyse, alors que ceux qui sont indépendants les uns des autres ou qui ne semblent pas apparaître ensemble tendent à être combinés à la fin du processus d'agglomération* » et modélise les co-occurrences de codes (Manuel d'utilisation de QDA miner, p. 137)

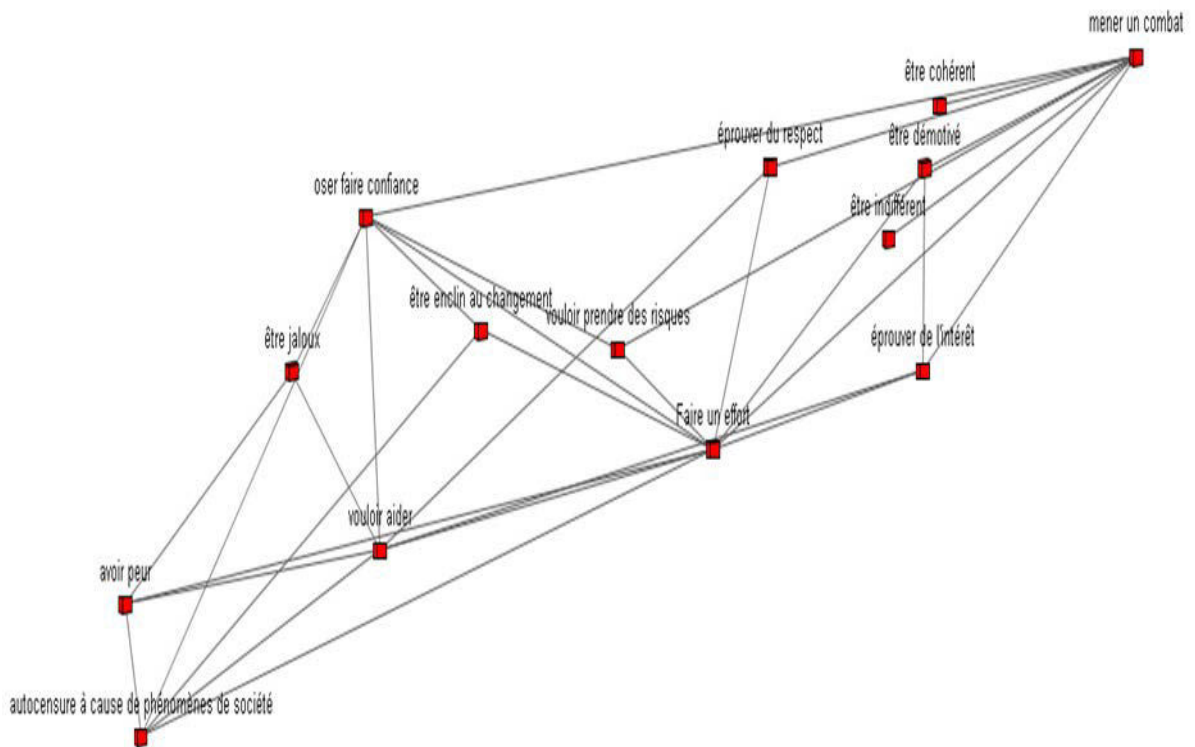
Le critère de **chevauchement de segments** (codes qui se chevauchent) a été retenu, l'indice de similarité est celui d'Ochiai dans la mesure où il « *tient compte de la présence d'un code dans un cas, mais également le nombre de fois où il apparaît dans ce cas* » (Manuel d'utilisation de QDA Miner, p. 136). L'indice d'Ochiai est une moyenne géométrique entre les confiances  $a \rightarrow b$  et  $b \rightarrow a$  (Blanchard, 2005) :

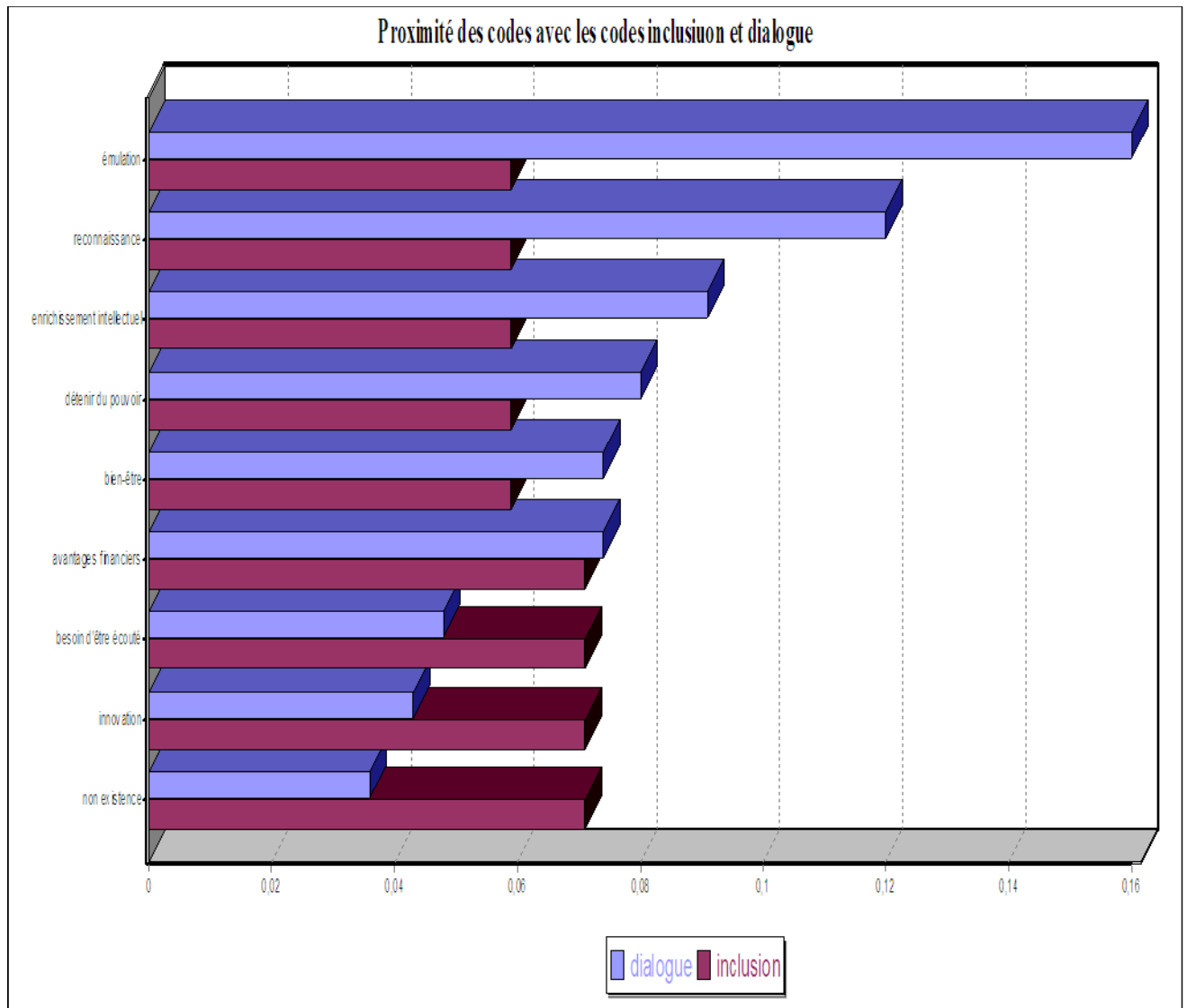
$$\frac{n_{ab}}{\sqrt{n_a n_b}}$$

Cette moyenne géométrique permet ainsi d'obtenir une meilleure estimation des valeurs attribuables à ces données. Elle prend en compte les cas particuliers et surtout permet de cerner plus aisément les variations sur

diverses périodes, et ainsi de prendre en compte le phénomène temporel inhérent à la question de la diversité.

4. La modélisation 2 D et 3D est l'un des moyens de « *visualiser les résultats de l'analyse et facilite ainsi le processus de théorisation du chercheur car la visualisation peut parfois être plus efficace que l'écrit en représentant des informations complexes et leurs corrélations* » (Kuckartz, 2010). La modélisation 3D permet de faire bouger les diagrammes de structure comme des mobiles de Calder au moyen de la rotation animée, et ainsi avoir des angles de vue différents d'un même phénomène comme par exemple ici « les états d'esprit » des acteurs interviewés ou la proximité des codes entre eux comme pour les codes de la catégorie attentes.





**Capture 9. Exemples de modélisations 3D des co-occurrences « états d'esprit » et graphe de proximité des « attentes » de l'échantillon 1 – diversité**

### Synthèse du Chapitre 8

Une **méthodologie qualitative** a été adoptée pour répondre à la problématique, dans la mesure où l'humain est au cœur des préoccupations de cette thèse. Pour ce faire, plusieurs outils ont été mobilisés : **l'observation participante**, le **journal de bord**, des **entretiens exploratoires** et des **entretiens sur une dimension spécifique** de la diversité apparue lors des entretiens exploratoires, une **étude de cas principale tout en un** et des **cas** à considérer comme **extrêmes**. La multiplication des outils a eu pour objectifs principaux : **l'obtention d'une saturation des données** et une **triangulation**. La triangulation a été envisagée afin de **pallier au maximum les biais de subjectivité** du chercheur et **apporter validité interne et externe** aux données. Le **journal de bord** est devenu en plus d'une mémoire vive du terrain, le **moyen d'éclairer *a posteriori*** certaines analyses des entretiens qualitatifs.

Exploratoires comme confirmatoires, les **15 entretiens qualitatifs semi-directifs** sur la diversité et **40 entretiens libres** sur la dimension handicap ont été analysés au moyen du logiciel **QDA Miner**. L'analyse a pu être rendue possible suite à un **codage ouvert, axial et sélectif** de l'ensemble de ces entretiens et selon trois phases distinctes. Ces **codages orientés variables et cas** ont permis de faire émerger une **théorisation**, voire l'apparition d'une **théorie** permettant d'expliquer en quoi certains collaborateurs sont freinés dans le déploiement d'une politique diversité ou en quoi certains ralentissent sa mise en œuvre.

## SOUS-PARTIE 2. LA DIVERSITE AU MARTEAU<sup>14</sup>

« Oublier l'homme en l'homme, la personne derrière la fonction n'est jamais le meilleur moyen de garantir les objectifs de performance [...] L'homme doit être la mesure » (Barth, Martin, 2014, *Le manager et le philosophe*).

Cette seconde sous-partie est l'occasion de déterminer pourquoi les acteurs de l'organisation sont ralentis dans la mise en œuvre d'une politique diversité, voire la ralentissent et ainsi trouver des solutions pour répondre à la question de recherche, c'est-à-dire savoir comment atténuer l'inévitable essoufflement du management de la diversité. Elle est aussi l'occasion de mettre en valeur et synthétiser les données très nombreuses obtenues avec notre dispositif empirique qualitatif. Ces données ont aussi permis de révéler une théorie concernant les intentions et motivations des acteurs de la diversité vis-à-vis de cette dernière et de comprendre plus précisément ce qui pouvait les démotiver et les empêcher d'accepter facilement et sur la durée la politique diversité proposée par le Groupe Crédit Agricole S.A.. Dans un premier temps, les études de cas sont présentées comme des monographies. Elles ont pour but de permettre de mieux cerner ce qui peut se cacher dans une politique diversité comme celle du Groupe Crédit Agricole S.A. et qui expliquerait la non-adhésion de certains individus à cette politique. L'importance des normes culturelles serait un facteur explicatif. Les premières conclusions tirées des études de cas et de l'observation participante sont alors vérifiées par des entretiens qualitatifs. Les résultats obtenus par triangulation des données permettent ainsi de faire émerger une théorie (chapitre 14) donnant lieu à de possibles recommandations managériales (chapitre 15).

---

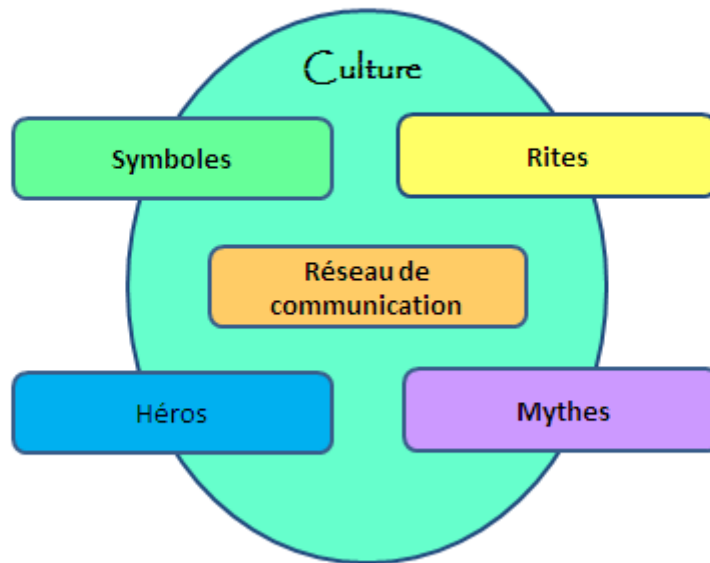
<sup>14</sup>Cette thèse a choisi de s'appuyer sur la philosophie comme fil conducteur de la réflexion. En philosophie, Nietzsche dans la *Généalogie de la morale* comme dans le *Crépuscule des Idoles* entend bien faire de la philosophie au marteau afin de démasquer les formes d'idéologies véhiculées par la morale. Le marteau, instrument de construction et de déconstruction s'avère également un outil musical qui fait résonner les profondeurs des concepts ; il est aussi utilisé par les médecins pour ausculter. Là où Nietzsche fait de la



## Chapitre 9. Une politique diversité entre rationalité et complexité

L'objectif de ce chapitre est de présenter la monographie du groupe Crédit Agricole S.A. relativement à la question de la diversité. Si au détour du chapitre 8, un panorama général du Groupe a été établi, ce chapitre est l'occasion d'affiner la vue d'ensemble pour mieux cerner en quoi consiste la politique diversité de cette organisation. Cette étude préalable permettra ainsi de mieux cerner les spécificités de la politique diversité du Groupe par rapport à d'autres organisations (chapitres 10 et 11).

Lors de la première partie de cette thèse, l'importance des normes culturelles a été mise au jour (chapitre 2.2.). Elles font que les différences évoluent dans une interaction constante entre individus et organisation. Plus encore, dans une vision systémique de l'organisation, la part de la culture est essentielle. De ce fait, dans la présentation monographique relative à la question de la diversité au sein du groupe Crédit Agricole S.A., la culture sera un fil conducteur. Les fonctionnalistes comme Parsons (Parsons, 1937) ou les gestionnaires comme Maurice Thévenet (Thévenet, 2010) la modélisent de la façon suivante (cf. schéma ci-après) : réseau de communication (supports de communication, discours ,...), rites (les habitudes, les attitudes verbales, les règles,...), valeurs (véhiculées au travers des rites et des mythes, vision et conception particulière des activités de l'entreprise), symboles (tenues vestimentaires, récompenses, bureaux,...), mythes (histoire (s) élevées au rang d'anecdotes et d'évidences), héros (catalyseurs de la construction de l'identité organisationnelle, qu'ils soient acquis ou innés).



*Schéma 19. Conceptualisation de la culture selon Parsons*

En audit social, lorsqu'il s'agit de déterminer la culture de l'entreprise étudiée, cette conceptualisation est souvent mobilisée car elle privilégie les dimensions sociales et managériales. Ce modèle a semblé particulièrement pertinent car obtenir une théorie utilisable par le terrain faisait partie des objectifs de cette thèse CIFRE.

## **9.1. Crédit Agricole S.A.**

### *9.1.1. Le mythe Crédit Agricole S.A. et sa structure : au fondement de sa diversité*

#### a) Le mythe

L'entreprise dans laquelle l'observation participante a eu lieu durant près de trois années constitue à elle seule un cas permettant de mieux comprendre ce qui se cache derrière la mise en place d'une politique diversité. Son histoire particulière et sa structure unique en font un terrain d'observation riche en enseignements. Il s'agit d'un groupe bancaire français à portée internationale avec **79282 ETP (équivalent temps plein)** à fin 2012 réparties sur **55 pays**

dont la France, l'Italie, la Pologne, le Maroc et l'Ukraine avec une **trentaine de filiales**. Au XIX<sup>ème</sup> siècle, et plus précisément en 1885, la première société de crédit mutuel agricole de l'arrondissement de Poligny à Salins (Jura) voit le jour. Mais c'est suite à la loi du 5 novembre 1894 due au ministre de l'agriculture Jules Méline que les caisses locales naissent. Ces caisses sont surtout réservées à une élite. Ces caisses locales doivent très vite faire face à des soucis financiers et l'Etat impose à la Banque de France de donner des dotations annuelles à ces caisses. Pendant de nombreuses années, le Crédit Agricole est en partie public. Ce n'est qu'en 1966, que la Caisse Nationale de Crédit Agricole (ancien nom du Groupe) gagne en autonomie par rapport à l'Etat. Il aura fallu attendre 1988 pour que Crédit Agricole S.A. voie réellement le jour et soit totalement privatisé. L'encart suivant permet de synthétiser les dates clés et historiques. En vert, les dates marquant les changements vers un statut privé de la part du Groupe, en rouge, les dates propres à l'observation participante.

#### *Encart 6 : dates clés*

1894 : création des caisses locales engageant leur responsabilité sur le principe du mutualisme.

1899 : les caisses régionales voient le jour et permettent de fédérer les caisses locales.

5 août 1920 : création de l'office national du Crédit Agricole qui en 1926 devient la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA). Il s'agit alors d'un établissement public qui permet de compenser les disparités entre les caisses privées.

1945 : création de la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA) qui est une association de représentation des caisses régionales et de la Caisse Nationale de Crédit Agricole auprès des pouvoirs publics.

1966 : obtention de l'autonomie financière pour la CNCA mais les excédents sont encore automatiquement prélevés par l'Etat.

18 janvier 1988 : la CNCA est transformée en société anonyme grâce à la loi de mutualisation. Ainsi 90 % du capital revient aux caisses régionales et 10 % au personnel.

1991 : acquisition de la banque d'investissement et de financement Indosuez

1994 : les filiales Crédit Agricole Assurances que sont Pacifica et Predica sont numéro 1 français des assurances.

1999 : le Crédit Lyonnais qui deviendra LCL en 2005 entre dans le groupe.

2001 : la CNCA devenue Crédit Agricole SA est introduite en bourse et les opérations de croissance externes se multiplient.

2008 : la crise économique commence à frapper le groupe. Une centralisation des filiales et des différents métiers centraux sur un terrain commun commence à être mise en place.

2010 : premiers emménagements sur le site de Montrouge avec Silca et donc début de la centralisation. En parallèle, une vague de départs volontaires commence. Cette vague de départ résulte à la fois d'un changement géographique de l'implantation du groupe sur le territoire ainsi que de la crise économique. Les plans de départs volontaires permettent aussi au groupe de continuer sa croissance et évitent d'engager une procédure de PSE trop agressive. Lancement du PMT et de la démarche FReD.

2012 : nouvelle vague discrète de départs volontaires, mais insuffisante pour pallier les effets de la crise économique qui est maintenant bien installée et la perte financière avec la filiale grecque Emporiki. Les mobilités internes savamment orchestrées ne peuvent empêcher des licenciements économiques, notamment dans les filiales et les secteurs métiers de la banque internationale (CACIB, CAL&F,...).

## b) La structure

La structure du Groupe lors de notre arrivée en février 2011 était donc déjà empreinte de son histoire et de son passé mutualiste, ayant subi de nombreux changements. Le schéma suivant va permettre de mieux comprendre en quoi, la doctorante CIFRE a pu avoir l'impression de se retrouver face à une structure complexe qui peut tout aussi bien être transnationale, que globale ou multinationale (Bartlett, 1986). Ce schéma rappelle également les entités principales étudiées dans le cadre de cette thèse et déjà évoquées en chapitre 8.



*Schéma 20. Extrait de la présentation des filiales et principaux métiers du Groupe (source intranet au 17/01/14)*

La structure même du Groupe, ses principales filiales et ses principaux métiers reflètent déjà à eux seuls la **diversité organisationnelle et structurelle** évoquée en première partie de cette thèse. D'ailleurs, l'observation participante a permis de découvrir que la structure du Groupe était parfois une grande nébuleuse pour les personnes extérieures comme pour les collaborateurs eux-mêmes. Nombreuses sont les personnes extérieures qui assimilent Crédit Agricole S.A. et caisses régionales en termes de ressources humaines alors que les caisses ont leur propre fonctionnement avec la Fédération appelée en interne « Fédé ». Et rares sont les personnes qui ont le réflexe d'assimiler LCL au Groupe alors qu'il s'agit de sa filiale principale et la plus grande pourvoyeuse de postes en matière de recrutement en France.

Crédit  
Agricole  
S.A : une  
diversité  
structurelle

Ainsi au niveau de l'unité économique et sociale Crédit Agricole S.A. (UES casa), nous avons noté avec étonnement en date du 21/02/11, dans notre journal de bord, qu'il ne « *semblait pas exister de fiches métiers, ni d'intitulé exact de postes* ». A part l'intitulé correspondant à la classification des salaires, notre propre intitulé de poste n'était que « *chargée d'études* ». Nous

l'avons transformé en « *chargée d'études diversité* » pour gagner en visibilité lors d'envoi de courriels. Il aura fallu attendre courant 2013 et l'institution d'un « *observatoire des métiers* » pour que tout soit à peu près clarifié. Tout du moins l'instauration d'un observatoire des métiers était essentiellement destiné aux gestionnaires de ressources humaines pour les aider à faciliter les mobilités des collaborateurs venant les voir ; les mobilités étant la clef de voûte de l'organisation pour faire face à la crise économique et ainsi pallier le gel des recrutements (Janand, Maizeray, Voynnet-Fourboul, 2013). L'encart suivant récapitule en quoi consiste cet observatoire d'après les notes du journal de bord en date du 25/04/13.

#### *Encart 7 : L'observatoire des métiers*

Il anticipe les évolutions des emplois. Il est chargé d'identifier les métiers sensibles et de traduire en termes d'emplois et de compétences les évolutions attendues, afin d'imaginer et de proposer des plans d'actions adaptés. Les métiers dits sensibles sont les métiers en développement, en mutation ou en décroissance. Il s'agit ensuite d'anticiper les évolutions liées à l'organisation, d'identifier les actions à mener dont les passerelles entre métiers, la formation aux compétences nouvelles et l'accompagnement des salariés aux changements.

Derrière ce besoin de clarification, se repérer parmi la **diversité des métiers** n'était donc pas le seul objectif. Un **fort contexte de changements** dû à la crise économique a contribué à la disparition de certains cœurs de métiers, l'apparition de nouveaux. La raison de la mise en place de cet observatoire a donc été la réorganisation, par jeu de mobilité, de tous ces métiers au travers des diverses entités du Groupe. **Apparaît donc au travers de l'instauration de cet observatoire, un jeu sur la diversité structurelle du Groupe et une capitalisation sur cette dernière pour faire face à un contexte complexe.** L'avantage certain d'être une structure organisationnelle aux entités et métiers divers, c'est que cela favorise la mobilité interne au Groupe en fort contexte de crise économique et de gel des recrutements.

**Or comment l'unité s'opère-t-elle malgré cette diversité des entités ?** Chaque entité ayant sa propre culture, sa propre gestion des ressources humaines, parfois même son propre système informatique, créer une unité n'est

pas sans poser quelques difficultés. Lors de l'observation participante, il nous a été donné la possibilité d'être en contact avec des acteurs de ces entités, notamment de la filiale principale LCL qui a instauré historiquement la politique handicap du Groupe. Or il a été possible de voir que lors des réunions, l'ensemble des acteurs LCL, plus nombreux (au moins un par grandes régions réunis autour d'un responsable pour l'ensemble de LCL) que ceux des autres filiales (un seul par filiale), forts de leur culture et de leur nombre, avaient tendance à monopoliser l'attention, à **affirmer leur différence, leur appartenance à cette filiale par opposition au Groupe**. Si le jeu de pouvoir entre entité et Groupe n'est pas en soi extraordinaire, il illustre bien toute cette notion de norme culturelle révélée lors de la revue de littérature sur la diversité. **La réalité de la diversité du Groupe, c'est qu'à la fois sa diversité organisationnelle et structurelle est un avantage et un inconvénient majeur lorsque certaines entités ou certains collaborateurs choisissent d'affirmer leur différence sans autre forme de procès, malgré des éléments communs les incitant vers plus d'unité.**

### *9.1.2. Entre unité et diversité : symboles, rites, héros et réseau de communication*

#### a) Symboles

##### ➤ Le logo

Un symbole commun à l'ensemble des filiales se trouve dans le logo du Groupe (cf. encart suivant).

#### *Encart 8 : le logo du Groupe (extrait de l'intranet au 17/01/14)*



L'unité doit pouvoir se faire au travers de la mutualisation des diverses compétences, cultures de l'ensemble des entités. La différence est donc

comprise comme avantage jusque dans la stratégie même du Groupe. Cette mutualisation symbolisée par le logo a d'ailleurs été réaffirmée au travers du concept de « **transversalité** » qui a fait son apparition dans le discours du DRH Groupe en 2013, puis de « **coopération** » en 2014 à l'occasion de la présentation des objectifs annuels à l'ensemble des acteurs RH de l'UES C.A.SA..

### ➤ WELCOME

Cet élément qui est aussi un élément pouvant être rapporté au réseau de communication, est le second symbole majeur permettant de mieux comprendre le contexte dans lequel la politique diversité du Groupe a vu le jour. Il est apparu plus ou moins en même temps, bien que non initié par l'équipe Diversité et Handicap du Groupe. Ce mot a été créé fin 2010/ début 2011 afin de communiquer en externe comme en interne sur la diversité et la richesse des métiers proposés par le groupe, mais aussi pour que les futurs collaborateurs, et donc potentiels candidats, comprennent qu'ils peuvent tout à fait avoir leur place au sein du groupe, quelles que soient leurs différences. Ce WELCOME se traduit matériellement par un comité mobilité pour l'interne, des partenariats avec des associations tournées vers la diversité pour l'externe, par exemple. De façon encore plus symbolique, l'ensemble des locaux des divers sites ont au maximum été transformés en bureaux ouverts. Rien qu'au siège du Groupe, les open space sont légions, les bureaux fermés ont des vitres transparentes, les espaces de repos ressemblent à s'y méprendre à des salons de particuliers à chaque étage et chaque service (une ambiance choisie par chaque service : lounge baby-foot, lounge billard, lounge piano, lounge artistes, ...). Tout est fait pour que chaque différence soit intégrée dans l'environnement. **Cela donne parfois, lorsque l'occasion se présente de se promener dans les couloirs, l'impression d'une juxtaposition de différences, mais qu'il manque quelque chose, une sorte de liant. Comment relier les différentes cultures et renforcer l'unité au sein du Groupe ?**

### ➤ Les sites

Auparavant situé Boulevard Pasteur à Paris, le siège du Groupe au sein duquel l'observation participante a été initiée a été transféré aujourd'hui à Montrouge. L'ensemble des collaborateurs de CAL&F ont rejoint le site de



Montrouge à fin 2012. Les autres principaux sites sont à Guyancourt, Villejuif et Montparnasse. Les entités ont vocation à être regroupées au maximum sur l'ensemble de ces sites y compris CACIB (qui rejoindra à termes Montrouge et Guyancourt). Les sites de Montrouge et Guyancourt ont été respectivement baptisés Evergreen et Everwood. La création de ces sites avait pour première vocation une réduction des coûts, mais a également été souhaitée par la direction afin de rendre l'interaction entre les entités plus aisée. Au travers de ces rapprochements physiques, il est possible de déceler une sorte de volonté de retourner à la valeur fondamentale du Groupe : le mutualisme. Le rapprochement physique des entités devait ainsi permettre d'estomper des cultures propres aux entités au profit d'un attachement plus prononcé au Groupe. Toutefois le choc des cultures n'est pas aussi évident à gérer et malgré ces rapprochements, des différences demeurent, notamment au niveau des rites.

#### b) Les rites

Par exemple, en passant d'un bâtiment à un autre sur le site d'Evergreen, il est possible de constater des différences. En termes d'horaires de bureaux, il demeure des différences entre Ues CASA et CAL&F. Il suffit de se promener dans les couloirs de CAL&F pour se rendre compte que les collaborateurs apparaissent « *plus ouverts d'esprit* » (synthèse d'échanges libres avec des collègues proches après avoir visité plusieurs fois les locaux de CAL&F). La façon dont ils utilisent systématiquement les formules de politesse de façon joviale dans l'ascenseur en rencontrant des collaborateurs, qu'ils appartiennent à leur entité ou non, contraste avec l'attitude générale des collaborateurs de l'UES Casa. Parfois les « *bonne journée* » ne trouvent pas d'écho ou une réponse gênée. Ceci signifie qu'il reste encore du chemin à faire pour que le rapprochement physique des entités puisse bénéficier à tous, que les normes culturelles puissent faire bouger des lignes et des habitudes encore solidement ancrées. Ceci est d'autant plus visible concernant la question du télétravail, très répandue à présent pour l'UES Casa, mais qui n'est pas sans poser de problématique pour LCL ou pour certains métiers incompatibles avec ce genre de pratiques (thématique abordée lors des entretiens libres sur le handicap).

c) Héros : une valeur comme héros

Il n'y a à proprement parler pas de véritable héros fondateur du Groupe, si ce n'est le mutualisme lui-même. Le mutualisme agricole est donc au cœur de cette entreprise et se retrouve jusque dans le parcours de son Président actuel, qui a œuvré dans le syndicalisme agricole dès 1971 et est lui-même issu d'une famille d'agriculteurs. En somme, la composante principale du Groupe, ce sont ses valeurs. D'ailleurs, elles sont largement rappelées par le réseau de communication, du moins pour qui arrive à se repérer dans la multitude d'informations.

d) Réseau de communication

Si chaque entité a son propre intranet, à celui-ci s'ajoute le site intranet Groupe, l'intranet RH, les SharePoint communautaires (exemple Sharepoint télétravail), les courriels, les affichages et concernant, par exemple, l'UES Casa, les réunions. Ces réunions sont si nombreuses à l'UES Casa qu'il serait impossible de dresser un compte du nombre total de réunions effectuées depuis 2011, tant il y en a eu et sans grandes valeurs d'information additionnelle. Ces réunions ont surtout donné l'impression d'un désir de maintenir une autorité parfois bafouée par certains collaborateurs. Ce qui fonctionne le plus au niveau de la communication, c'est la communication informelle *via* des réseaux de connaissances. Il n'est donc pas rare que des collaborateurs aient déjà travaillé dans d'autres entités avant d'arriver à l'UES Casa, voire plus rarement viennent des caisses régionales ou de la "Fédé". Pour ceux qui ont ainsi gardé des contacts, il est bien plus aisé d'obtenir des informations, voire de croiser les données pour confirmer certains bruits de couloir. Ces bruits de couloirs peuvent même parfois venir largement contredire les discours sur les valeurs du Groupe. Rumeurs ou non ? Ce qui est certain, c'est que la réorganisation à horizon 2015 plus ou moins proche ne serait pas une pure supposition de la part du chercheur immergé sur le terrain et remettrait ainsi en cause la politique diversité et handicap actuelle. Il est possible que l'équipe dans laquelle l'observation participante a eu lieu puisse changer radicalement de visage et de forme au moment où ces lignes sont rédigées. Dans ce cas-là, **la diversité du Groupe se traduit essentiellement par sa forme structurelle et organisationnelle, notamment grâce au jeu des mobilités possibles entre entités et entre métiers (passage de métiers techniques vers des métiers**

supports comme les R.H. par exemple). Ainsi la diversité existerait au minimum dans la partie structurelle du Groupe ; diversité structurelle que tout collaborateur reconnaît aisément comme le montrent l'ensemble des entretiens libres et semi-directifs ou échanges informels.

## 9.2. La diversité chez Crédit Agricole S.A.

### *9.2.1. L'équipe Diversité et handicap : point de départ de la politique Diversité du Groupe ?*

La diversité au sein du Groupe a toujours existé, ne serait-ce que par sa diversité structurelle. Lorsque l'observation participante a débuté au siège du Groupe en février 2011, un diagnostic préalable avait déjà été conduit par une étudiante de l'ENA afin de déterminer les actions dédiées au sujet dans l'ensemble du Groupe. Mais face à la complexité de la structure organisationnelle, il a été bien difficile de pouvoir vérifier si le diagnostic établi avait sensiblement changé ou non en l'espace de quelques mois. Ce diagnostic préalable avait pour but d'aider à construire une politique diversité de niveau Groupe pour permettre une meilleure coordination des diverses actions déjà réalisées. Le Groupe ainsi que la responsable Diversité et Handicap nommée en juin 2010 ont choisi de recourir à une thèse CIFRE pour les aider à donner du sens à cette politique diversité naissante.

#### a) Le contexte en 2011 :

Lorsque la CIFRE a pris effet en février 2011, l'équipe Diversité et handicap était constituée depuis juin 2010. **Auparavant, il n'existait qu'un service handicap et une politique handicap** régie par un accord Groupe. Le service handicap s'est ainsi vu adjoindre une responsable Diversité et Handicap ; l'équipe handicap étant alors constituée de 9 personnes (alternant compris) placées sous la responsabilité de la responsable nouvellement nommée. Cette responsable avait en charge de vérifier la bonne conduite de la politique handicap existante et de construire la politique diversité du Groupe sous la direction du responsable de la politique sociale Groupe et du DRH Groupe. Il s'agissait d'un **changement relativement important pour l'équipe handicap entièrement renouvelée suite aux départs des anciens membres de l'équipe**

Diversité et  
handicap : une  
équipe  
renouvelée et  
résultat d'un  
changement

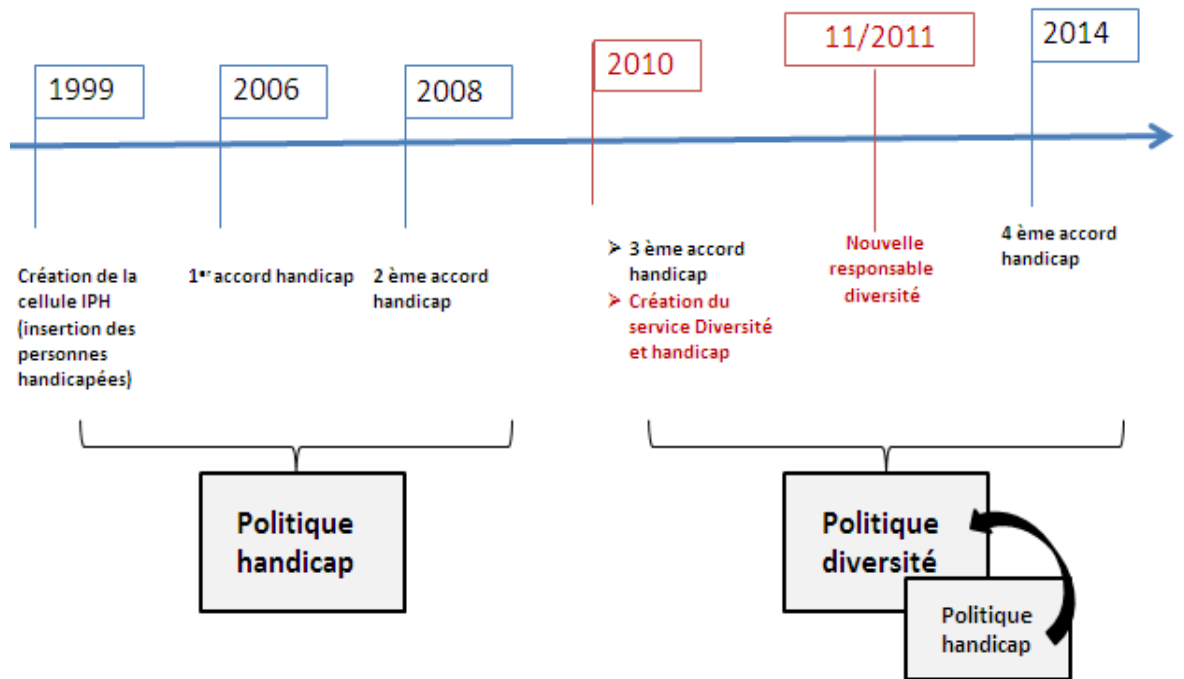
**et qui jusque-là avaient été rattachés au service médical et non à la DRH Groupe.** La DRH Groupe telle qu'elle était constituée au commencement de l'observation participante était répartie en sept directions placées sous l'autorité du DRH Groupe Pierre Deheunynck :

- La Direction Développement RH (RHG/DEV)
- La Direction Management des carrières et des talents (RHG/MCT)
- La Direction Rémunération et avantages sociaux (RHG/REM)
- La Direction Ressources Humaines Internationales (RHG/RHI)
- La Direction Organisation et Transformation (RHG/DOT)
- La Direction du Projet Evergreen (RHG/DPE)
- La Direction des Politiques Sociales (RHG/PSO)

C'est à la Direction des Politiques Sociales (RHG/PSO) que le service Diversité et Handicap a été rattaché. Ce service avait, à notre arrivée, pour sigle IPH (insertion des personnes handicapées), acronyme de son activité passée. La politique handicap a un long passé. **Historiquement le handicap** a toujours été un **sujet de préoccupation de la filiale principale LCL** où, déjà en 1999, existait une cellule d'intégration des personnes handicapées. Puis l'intégration de LCL à Crédit Agricole S.A en 2004 donne lieu en 2005 à la naissance officielle de la mission IPH (Intégration des personnes handicapées) et à la signature du premier accord groupe. En février 2011, il s'agissait du 3<sup>ème</sup> accord Groupe en la matière.

La politique handicap : socle de la nouvelle politique diversité ?

En novembre 2011, le service a changé de responsable et un niveau hiérarchique supplémentaire a été établi suite à l'évolution de carrière de la responsable Diversité et Handicap de l'époque partie vers de nouvelles fonctions. Armelle Sciberras a alors pris sa fonction de responsable Diversité et Handicap en pleine semaine pour l'emploi des Personnes Handicapées (SEPH) et la personne jusque-là dédiée à la partie secteur adapté du handicap a été nommée responsable handicap. Le service diversité et handicap change de sigle et devient PSO/DH (Diversité et Handicap).

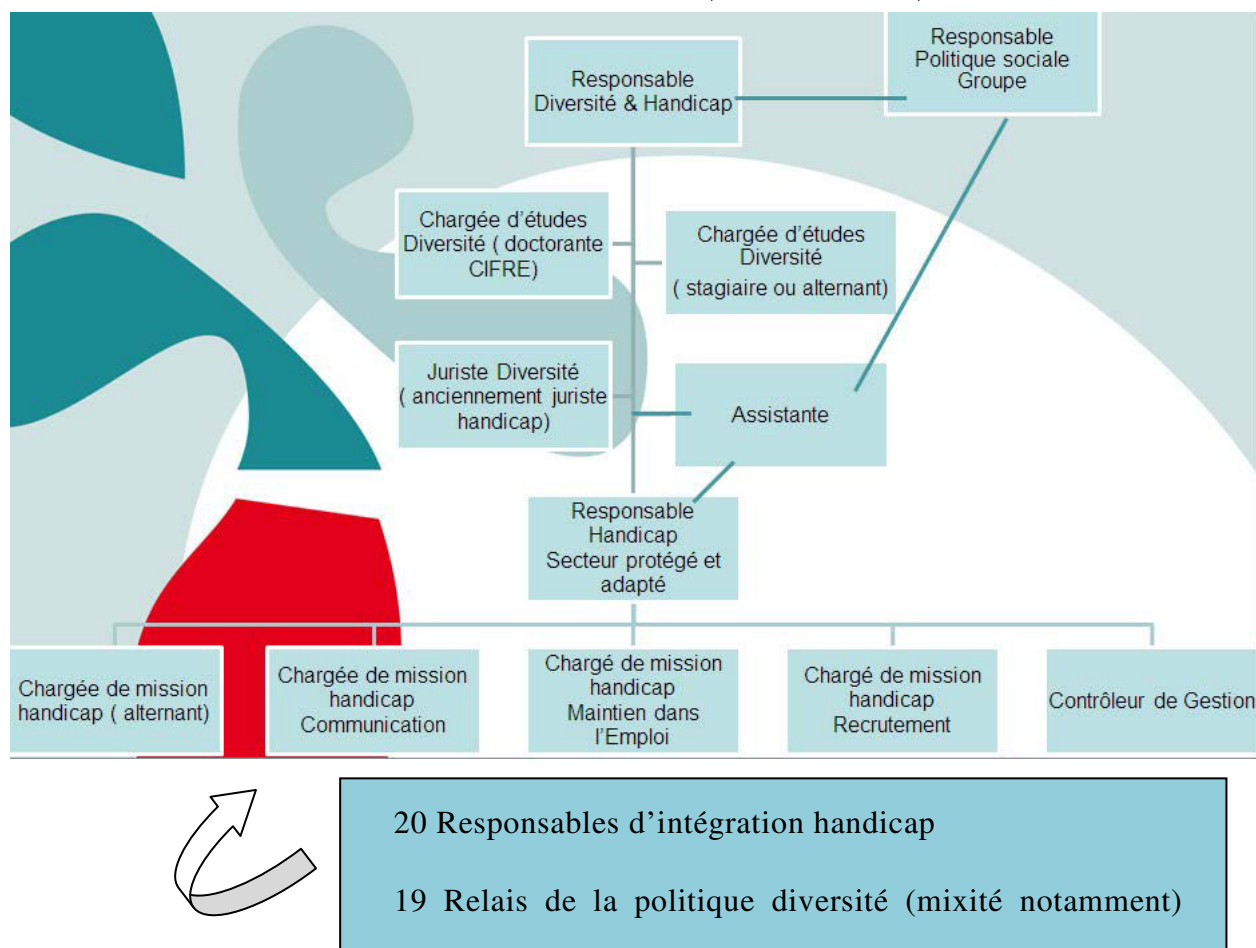


*Schéma 21. Historique de la naissance de la politique diversité du Groupe*

b) Composition de l'équipe Diversité et Handicap

Suite à des discussions informelles avec les membres de l'équipe, une information importante a été portée à notre connaissance et que nous avons pu vérifier par la suite : chaque membre de l'équipe a été choisi pour ses compétences, mais aussi en ce qu'il était représentatif de la diversité. Par exemple, sexe, âge, appartenance à un syndicat, origine ethnique différente visible, handicap, et le plus important : des parcours diversifiés de carrière. Ces parcours diversifiés se traduisent pour certains membres dans le fait qu'ils sont issus de la diversité structurelle du Groupe (issus d'entités différentes ou ayant eu l'occasion de passer par plusieurs entités du Groupe).

A février 2014, la composition de l'équipe était la suivante :



**Figure 9. Organigramme de l'équipe Diversité et Handicap au 06/02/14**

Les membres de l'équipe handicap sont aidés par 20 Responsables d'intégration handicap (RIH) qui, en plus de leurs fonctions principales dans leurs entités, sont chargés de relayer la politique handicap dans ces dernières au nombre de 11. La part des RIH est plus importante pour la filiale LCL avec 10 RIH.

A l'instar des RIH, un réseau de relais de la politique mixité (sous l'angle égalité femmes / hommes) et plus largement de la politique diversité existe également. Au nombre de 19 pour 10 entités françaises et le siège.

c) Janvier 2014 : des changements concernant la composition de la DRH Groupe

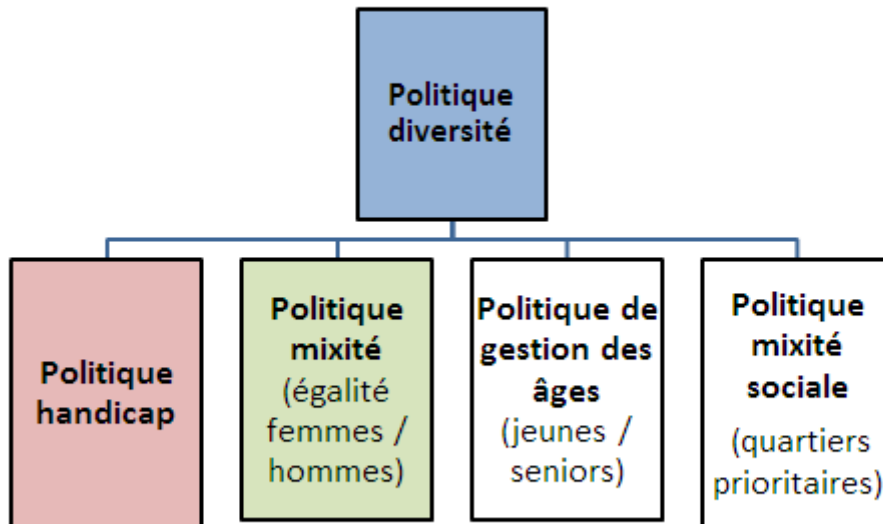
En janvier 2014, la composition de la DRH Groupe et de ses 7 directions a sensiblement bougé. Des mobilités ont également contribué à changer les responsabilités ainsi qu'un souhait de la part du DRH Groupe d'apporter plus

de cohérence et de coopération dans la gestion des ressources humaines face aux clientes internes que sont les entités du Groupe. Le DRH Groupe réinstaure une DRH propre à l'UES Casa à laquelle la Direction Management des carrières et des talents (RHG/MCT) est rattachée. L'objectif est d'apporter plus de lisibilité aux activités de l'UES Casa en assurant une meilleure proximité avec les directions de pôles, le management et les collaborateurs. L'autre objectif est d'assurer un meilleur engagement concernant la gestion individuelle, notamment pour le développement des compétences, la mobilité et la gestion de carrière, mais aussi d'avoir un rôle de conseil et d'accompagnement des managers dans « **une période de forte transformation** ». Ce changement d'organisation a été présentée ainsi en date du 16 décembre 2013 à l'occasion de la rencontre mensuelle dédiée à des sujets R.H. pour l'ensemble des collaborateurs travaillant à la RH Groupe appelée « les mardis de la R.H. » et qui exceptionnellement a eu lieu un lundi (Synthèse du journal de bord). A ce jour, aucun organigramme clair de cette nouvelle organisation n'a été produit dans l'intranet et même si le journal de bord a pris en considération ces changements, il est impossible d'en dresser un de nous-mêmes. En janvier, une autre réunion a eu lieu en date du 20, pour présenter les enjeux et stratégie R.H. pour cette année 2014. Il a été mentionné que le Plan Moyen Terme concernant les activités du Groupe serait annoncé en mars 2014 et qu'il était impossible de dire quoi que ce soit sur les changements à venir dans l'immédiat. Pourtant la notion de changement à ce stade de la restitution des données du terrain ne saurait être négligée. Le changement est inhérent au concept de diversité comme cela a été rappelé en première partie de cette thèse. Et sur le terrain, il est constamment présent, notamment au travers de l'apparition de la démarche RSE lancée par le Groupe en 2011.

d) Les dimensions de la diversité abordées par la politique diversité du Groupe

L'histoire même de la naissance de la politique diversité a permis de comprendre la part prépondérante de la dimension handicap au sein du Groupe. La politique diversité se subdivise ainsi en sous-politiques tournant autour des dimensions estimées phares par le DRH Groupe comme le handicap : politique handicap, politique mixité (sous l'angle égalité femmes-hommes), politique de gestion des âges (jeunes et seniors) depuis l'apparition du contrat de

génération, politique mixité sociale. Ces subdivisions ont pu être observées lors des trois années et demie d’immersion au sein de l’équipe Diversité et handicap en charge de déployer la politique diversité du Groupe.



*Schéma 22. Politique diversité et ses subdivisions théoriques au sein du groupe Crédit Agricole S.A.*

La relecture du journal de bord par « *attention flottante* » (Dumez, 2013) a laissé entrevoir l’importance donnée à la politique handicap et à la politique mixité (égalité femmes / hommes) au détriment des autres dimensions de la diversité. D’ailleurs, la formalisation de ces deux politiques est beaucoup plus avancée : accord, communications internes et externes, actions récurrentes et visibles, engagements chiffrés, présentations lors de réunions internes (cf. Captures suivantes).



## L'égalité professionnelle femmes/ hommes

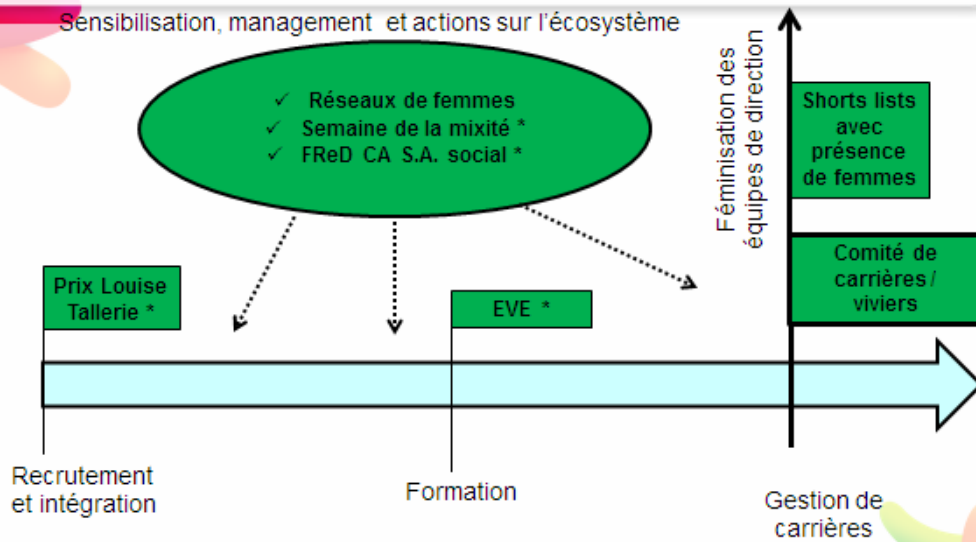
Des engagements pris par la Direction Générale à horizon fin 2014 pour développer la part des femmes au sein des équipes de Direction \*

Dans le cadre de la démarche RSE FReD, l'égalité professionnelle femmes/ hommes est un axe commun à toutes les entités du groupe

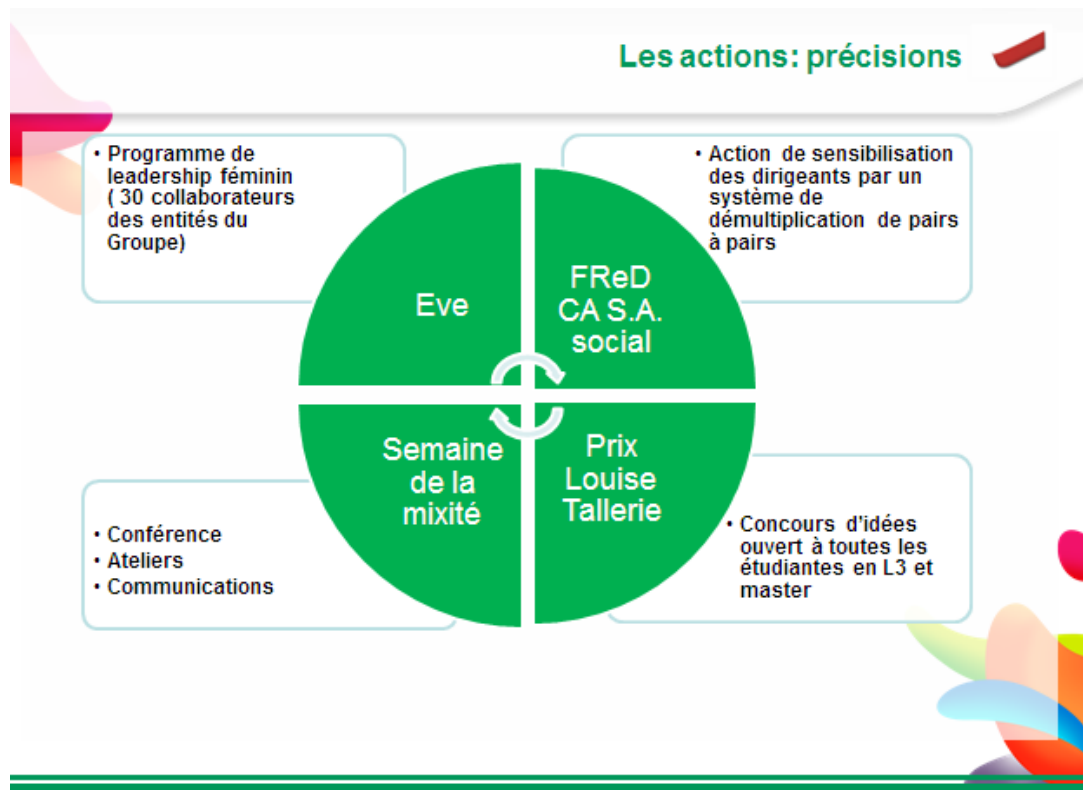
Un accord groupe et des actions

\* C1 : progression de 12 % à 20 %  
C2 : progression de 18 % à 25 %

## Les actions



\* cf. slide suivante



*Captures 10. Extraits d'un powerpoint préparé en interne pour la responsable diversité*

Des éléments de réflexion ont pu être amorcés autour de thématiques comme le fait religieux avec la tentative de création d'un guide de bonnes pratiques afin d'anticiper des problématiques liées à la gestion de cette dimension de la diversité, mais l'attention de l'équipe diversité est restée focalisée sur le handicap et la mixité. Même la dimension mixité sociale sur laquelle le Groupe s'appuyait fortement avant de mettre en place une équipe diversité, a semblé prendre moins d'importance durant notre immersion. Quant à la gestion des âges, celle-ci a commencé à se structurer lors de l'apparition du contrat de génération. Avec ce contrat de génération, les politiques jeunes et seniors ont été rapprochées. Mais, à part avec l'accord GPEC de juillet 2012, les âges intermédiaires ne sont pas vraiment pris en considération dans une politique formalisée de gestion de tous les âges.

Ceci peut s'expliquer par le **faible nombre de personnes dédiées à la diversité** dans le cadre de la politique diversité. En effet, les **réseaux de relais formels** ne permettent pas de déployer la politique sur toutes ses dimensions

en tout temps et en tout moment : **24 personnes** pour **relayer une politique diversité en général et la mixité**, environ **42 personnes** pour **relayer** plus spécifiquement le **handicap pour 79282 ETP**. Il est évident que **même en se concentrant sur deux dimensions phares** comme le **handicap** (historiquement ancré dans les mœurs et les esprits) et la **mixité** (égalité femmes / hommes), cela fait peu de personnes. Les moyens humains sont restreints, sans compter le budget dédié à la politique diversité qui est très faible (à notre arrivée, il était de l'ordre de 150 000 euros). La politique handicap, dépendant d'un budget spécifique et plus conséquent (grâce à un accord agréé), est plus aisément déployée, et ce d'autant plus que le périmètre couvert porte sur la France uniquement. Mais le Groupe a un rayonnement international et plus spécifiquement européen. Ainsi même la politique handicap n'échappe pas à un phénomène de ralentissement de son déploiement.

Peu de relais  
de la  
politique  
diversité

En toute logique, les relais informels que sont les collaborateurs appartenant au secteur des ressources humaines, voire les directeurs, responsables et managers devraient pouvoir contribuer au déploiement de la politique. Si certains le font naturellement, le fait que rien ne soit formalisé permet de saisir pourquoi la mise en œuvre de la politique diversité peut être ralentie. Les rôles de chacun et la responsabilité de chacun en matière de diversité ne sont pas clairement définis. Et les valeurs du Groupe ne sont probablement pas suffisantes pour contribuer à cela. En 2014, soit quatre années après la mise en place d'une équipe diversité et handicap, qui se débat pour faire avancer son sujet avec des actions ponctuelles et en segmentant son sujet, la politique diversité a du mal à intéresser des collaborateurs surchargés de travail ou qui ont, plus familièrement, « *la tête dans le guidon* » comme certains interviewés ont pu le dire.

### ***9.2.2. Valeurs du Groupe : l'ère du changement avec la démarche RSE FReD***

Les valeurs du Groupe sont fondées sur un mutualisme agricole très fort. Les valeurs affichées par le Groupe en 2014 sont : proximité, responsabilité, solidarité. Parmi ces valeurs, celle de responsabilité mérite toute notre attention, car celle-ci marque un tournant dans la stratégie du Groupe, dans sa

façon de fonctionner, dans sa structure même et son organisation. Il s'agit de la démarche RSE FreD (Fides, Respect, Demeter).

*« La démarche RSE de Crédit Agricole S.A., baptisée FReD, est un des axes stratégiques du Projet de Groupe 2010, qui réaffirme la volonté de conduire une politique de RSE ambitieuse et innovante, matérialisée par des preuves. Avec FReD, l'objectif est de conduire une démarche de promotion et d'amélioration de notre responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Le principe est le suivant : en matière de conformité, de ressources humaines, d'environnement, chaque entité du Groupe qui participe à la démarche choisit les axes de progrès sur lesquels elle veut améliorer sa performance :*

- pour la partie économique : FIDES, le respect du client, programme initié en 2005 pour sensibiliser et former à la conformité ;*
- pour la partie sociale : RESPECT, le respect du salarié, charte signée fin 2009 par le Groupe ;*
- pour la partie environnementale : DEMETER, le respect de la planète, axe de travail mis en place en 2009 sur la thématique environnementale.*

*Chaque entité définit 15 plans d'actions, soit 5 par référentiel, qui vont lui permettre de progresser sur les axes identifiés. Les plans d'actions proposés par les équipes sont validés par l'instance de direction de l'entité.*

*L'évaluation du niveau d'avancement de chaque plan d'action est réalisée annuellement par l'entité. Cette évaluation est validée par le Directeur Général de l'entité sur la base d'un outil fourni par Crédit agricole SA. La progression constatée entre deux évaluations réalisées à un an d'intervalle permet de calculer l'indice FReD de l'entité puis l'indice FReD Groupe. Chaque entité a le même poids dans le calcul de l'indice Groupe, qui est la moyenne arithmétique des indices des entités.*

*Chaque année, un contrôle sera effectué pour s’assurer de la réalité des plans d’action et de la fiabilité de l’évaluation. Cet audit sera réalisé par un cabinet indépendant et pourra être accompagné de contrôles internes »* (Extraits du guide méthodologique 2012 FreD).

Le respect est l’un des principes fondateurs de la démarche RSE du Groupe, mais aussi de sa politique Diversité (cf. tableau suivant).

Principes fondateurs	Leviers d’actions	Suivi et pilotage de cette politique
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Equité respect vis-à-vis de l’ensemble des collaborateurs,</li> <li>» Mise en exergue de critères objectifs dans les décisions managériales (évaluation des compétences, des talents, de la motivation et de la performance)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Intégration de la politique Diversité dans l’ensemble des processus RH (recrutement, formation, promotion professionnelle, rémunération...)</li> <li>» Lutte contre les stéréotypes par la mise en place de campagnes de sensibilisation et de formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Mise en place d’indicateurs clés pour répondre à nos obligations légales notamment.</li> </ul>

**Tableau 17. Caractéristiques principales de la politique Diversité du Groupe ( source Intranet au 07/02/14)**

La démarche RSE FreD est ainsi apparue peu de temps après et avant des restructurations organisationnelles nécessaires suite à la crise économique et financière. Cette démarche qui nécessite transversalité et capitalisation des différences des entités démontre bien une volonté de réinsuffler le mutualisme au sein du Groupe et aux yeux de ses parties prenantes. Une idée qui peut être qualifiée de « généreuse » (Barth, Martin, 2014), mais qui peut tout aussi bien être mal perçue par les acteurs de l’organisation. En effet, derrière le concept de respect qui renferme quatre sous-thématiques (respect des lois et règles, respect des personnes, respect des engagements, respect de l’environnement), ce sont des « valeurs » que le management cherche à faire respecter (Barth, Martin, 2014) et notamment en convergeant vers celle unique de personne. La

Une  
démarche  
RSE fondée  
sur la notion  
de respect

notion de personne est ce qui fait que chaque individu est l'égal de l'autre, sans prise en compte des différences. Or, en incluant la diversité dans la démarche RSE FreD dont le pilier respect repose sur le respect de l'humain, il y a un risque fort de perdre de vue cette notion de personne au profit d'une mise en avant des différences, d'une prise en compte du respect comme vertu sociale au détriment du respect comme vertu morale. Ceci signifie que le respect aura lieu parce que c'est la norme et non pas parce que l'individu estimera que c'est ce qu'il faut faire. Un exemple donné par Yann Hervé Martin (Barth, Martin, 2014) est le respect de la hiérarchie. Il est possible de respecter son chef parce que c'est son chef, mais non pas par respect pour la personne qu'il est. Du coup, respecter une différence proposée par la démarche FreD comme le handicap pourrait se traduire par deux attitudes possibles : soit le collaborateur respectera son collègue en situation de handicap parce qu'il est en situation de handicap et que la règle édictée dans FreD lui impose de le respecter, soit le collaborateur respectera son collègue en situation de handicap parce qu'il verra en lui avant tout une personne. Il peut apparaître dans cette alternative un début d'explication au fait que lors des entretiens, les collaborateurs ont souvent distingué leur façon d'accepter la différence parce que c'était la loi et d'autres avant tout parce qu'ils voyaient dans les personnes porteuses de différences, des êtres humains, des personnes comme eux. L'expérience de l'altérité serait donc une explication possible à la façon dont un acteur va réagir et agir face à la politique proposée par son entreprise. En fonction de la compréhension qu'auraient les acteurs de l'organisation Crédit Agricole S.A. de la démarche RSE FreD comme respect des normes ou respect des personnes, ils seraient alors plus ou moins enclins à accepter la politique diversité proposée et relayée par cette démarche.

La partie sociale RESPECT intéresse particulièrement la problématique de cette thèse car parmi les projets transverses obligatoires et communs aux entités du Groupe, nous retrouvons deux dimensions légales de la diversité : le handicap et la mixité sous l'angle égalité professionnelle femmes / hommes. La notion de respect au sein du Groupe renvoie-t-elle à un respect comme vertu sociale ou comme vertu morale ?

### 9.2.3. Les visages de la politique Diversité du Groupe en 2014

Si, en arrivant au sein du Groupe, la dimension handicap occupait une place centrale dans la construction de la politique du Groupe, la dimension mixité sous l'angle égalité professionnelle femmes / hommes a pris peu à peu de l'ampleur d'après notre journal de bord relu avec « attention flottante ». Avec la première responsable de l'équipe Diversité et handicap, le sujet mixité est devenu un sujet phare de la politique. La législation et les souhaits de la direction relayés par le DRH Groupe ainsi que par le responsable de la politique sociale n'ont pas été étrangers à cela. Avec l'arrivée de la nouvelle responsable Diversité, l'envie de dépasser les aspects légaux de sa part a permis d'élargir la politique Diversité et ce, également grâce à la mise en place de la démarche RSE FreD qui, au travers de la notion de respect, a laissé place à une vision plus globale de la diversité et de moins en moins tournée vers l'aspect non-discrimination du sujet. D'une certaine manière la politique diversité, comme de nombreuses politiques diversités cherche à dépasser le cadre légal (respect des lois) pour aller **vers un management plus inclusif** (respect des personnes) afin que « *tous puissent vivre leurs différences sereinement, tranquillement, dans l'indifférence la plus totale* » (Barth, Martin, 2014).

Une démarche  
RSE conduisant  
à plus  
d'inclusion et  
moins de  
juridique?

D'ailleurs, dans le cadre du projet FreD mixité au niveau de l'UES C.A.S.A, la responsable diversité en charge du sujet a fait en sorte d'étendre la notion de réseau de femmes aux hommes. Au travers d'une collaboration plus étroite avec l'équipe recrutement Groupe de sa part, son souhait de voir d'autres aspects de la diversité se développer nous est apparu comme manifeste. Ainsi des sujets présents en filigrane au sein du Groupe depuis plusieurs années comme l'insertion des jeunes diplômés des quartiers dits prioritaires permettent de penser que la politique diversité du Groupe pourrait tendre vers une forme moins juridique. Même si l'urgence des sujets d'actualités comme le contrat de génération, le renouvellement de l'accord handicap ou de développement de la politique mixité sous l'angle égalité femmes / hommes tendaient à être prégnants, le souhait éventuellement d'avoir une politique diversité de portée internationale ou du moins européenne est restée présente à

son esprit (synthèse des échanges informels nombreux avec elle), ainsi que de s'intéresser à des sujets plus controversés comme le fait religieux ou la question de l'orientation sexuelle (par exemple groupe thématique de l'AFMD auquel elle participe).

Cependant, « *entre rationalité et complexité* », le rôle de la responsable diversité n'est pas évident (Maizeray, Sciberras, 2012). Elle doit faire face à des injonctions paradoxales, faire face à sa propre vision de la diversité, tout en veillant à représenter la Diversité du Groupe. Or, en contexte de changement et d'incertitude à la fin de cette thèse CIFRE, il a été possible d'observer qu'elle ne pouvait pas encore se permettre d'élargir la politique Diversité vers plus de diversités. Un retour renforcé à la politique mixité sous l'angle égalité professionnelle femmes / hommes est apparu plus imposant. Si Airbus a mis au jour en quoi une politique diversité servait d'impulsion à une politique du changement de culture organisationnelle (Rodriguez, 2014), il semble que, dans le cas du Groupe Crédit Agricole S.A., le changement de culture organisationnelle ait tendance à freiner une politique diversité naissante. Le principe même de résistance au changement, y compris au sein de l'équipe Diversité et handicap à l'occasion d'un changement de management, ramène ainsi le déploiement d'une politique diversité de façon inexorable vers sa dimension juridique et une position de repli des acteurs sur le terrain est observable, qu'ils soient relais ou bénéficiaires de cette politique. Ceci est très certainement dû au fait que la politique diversité n'existe pas depuis longtemps ni de façon très formalisée. Le degré de maturité d'une politique diversité peut expliquer les possibles attitudes de rejet de la part des acteurs d'une organisation (Sachet-Milliat, Maizeray, 2012).

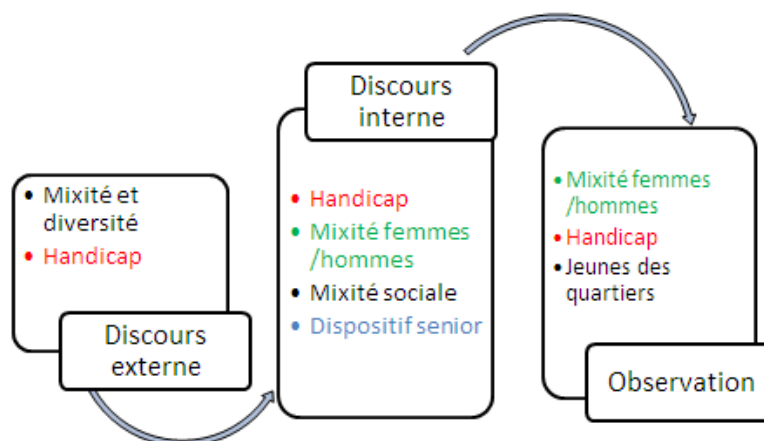
Un contexte de fort changement organisationnel ramène la politique diversité à un système moins inclusif et beaucoup plus juridique

Pour résumer, la politique Diversité du Groupe entre 2011 et 2014 a emprunté plusieurs visages, au sens figuré comme au sens propre. Tout d'abord insufflée par la direction et la politique sociale Groupe, elle a été représentée par deux responsables Diversité successives. La dimension handicap est bien relayée par les correspondants handicap en filiales que sont les RIH (responsables d'intégration handicap). Les RIH comme les relais de la politique diversité et de la mixité ont seulement quelques heures d'allouées à cette tâche par mois (bien qu'ils en fassent plus). Parfois certains ont des responsabilités sociales,



parfois encore des responsabilités liées à d'autres dimensions de la diversité. Aucune règle n'est établie en la matière. Volontaires bien souvent désignés de par leur fonction (GRH, responsable R.H., responsable de politique sociale, ...), ils sont aussi les visages de la politique handicap, de la politique diversité. Avec le développement de la politique mixité, un réseau mixité à l'image de celui des RIH a été instauré. Par ce biais-là, la politique diversité peut potentiellement être relayée, mais ce n'est pas toujours le cas car comme nous le verrons, même les acteurs relais peuvent inconsciemment freiner le déploiement d'une politique diversité et handicap. A ceci s'ajoute des mobilités fréquentes qui font que trouver les interlocuteurs relais de la diversité demeure encore une tâche fastidieuse.

Le schéma suivant permet de mieux comprendre en quoi consiste la politique Diversité au sein du Groupe et synthétise ainsi un ensemble de données accumulées sur près de trois années. Il compare notamment les discours du DRH Groupe caractérisant la politique diversité. Il s'agit plus exactement d'une synthèse des discours visibles sur le site institutionnel, l'intranet et tels qu'ils sont apparus dans le cadre de l'observation participante.



**Schéma 23. Les composants principaux de la Diversité au sein du Groupe, une comparaison entre les discours et l'observation**

Cette comparaison montre que, ne serait-ce qu'entre discours interne et externe, la diversité au sein du Groupe n'est apparemment pas la même. Là où

en interne, le handicap fait partie de la politique, en externe, le handicap est mis à part. Là où la mixité sociale et la mixité sous l'angle égalité femmes / hommes sont distinguées en interne, en externe la mixité comprise dans les deux sens est adjointe à la notion de diversité. Alors que l'accent est mis sur les jeunes des quartiers au travers de la mixité en externe, ce sont les seniors qui intéresseraient l'interne. Si ce dernier décalage est plutôt compréhensible du fait de la pyramide des âges du Groupe, les deux autres incohérences dans les discours sont beaucoup moins compréhensibles.

Quant à l'observation participante, elle révèle un léger décalage entre discours produits et la réalité. En 2014, le handicap n'est plus forcément ce qui apparaît en premier, mais la mixité sous l'angle égalité professionnelle femmes / hommes. Les dispositifs seniors se font discrets et les actions envers les jeunes des quartiers prioritaires demeurent beaucoup plus présentes.

Pour Brunsson ( Brunsson, 1993), il existe un écalage entre nos discours et nos actes. Il en est de même pour les organisations. Ceci crée un écart inéluctable appelée *hyprocrisie*. Face à la nécessaire *hyprocrisie* organisationnelle, il est possible de pratiquer des réformes, c'est-à-dire rapprocher les discours des actions par travail de reformulation.

Face aux décalages entre discours, mais aussi entre discours et actions perçues en matière de diversité, la « *nécessaire hyprocrisie* » Brunssonienne (Brunsson, 1993) ne suffit pas pour les comprendre.

Cependant, la position d'observateur participant pouvant laisser quelques subjectivités dans la restitution de ce décalage, il est apparu nécessaire de le vérifier, mais également de l'éclairer avant même de savoir s'il est possible ou nécessaire de pratiquer des réformes pour pallier ce décalage.

En premier lieu, l'éclaircissement des thématiques handicap, mixité sous l'angle égalité professionnelle femmes / hommes au travers d'une comparaison de cette étude de cas avec des cas dits extrêmes relatifs à ces dimensions de la diversité, est apparu comme un moyen d'obtenir plus d'objectivité. La question de la labellisation et de l'internationalisation de la politique diversité du Groupe s'étant posée, il est apparu judicieux d'étudier un cas exemplaire sur ce sujet.

La  
nécessaire  
hyprocrisie

**Synthèse du chapitre 9**

L'étude de cas principale issue de l'observation participante mise en perspective par rapport à la revue de la littérature a laissé apparaître un décalage certain entre discours et actions concernant la politique diversité du Groupe Crédit Agricole S.A.. A ce décalage s'ajoute le fait que la diversité au sein du groupe n'a jamais fait l'objet d'une définition claire et précise. A l'externe, la présentation même de la politique diversité renvoie à une tautologie (diversité = mixité et diversité ; handicap). Les dimensions principales de la diversité au sein du Groupe, en externe, comme en interne ou par observation participante qui ressortent sont le handicap (point de départ historique de la diversité) et la mixité (sous l'angle égalité femmes/hommes). Sur les trois années et demies sur le terrain, il a été observé un décalage entre ces deux dimensions. Si en 2011, la dimension handicap était synonyme de politique diversité du Groupe, peu à peu la dimension mixité (sous l'angle égalité femmes / hommes) a pris de plus en plus d'importance. Les relais formels de la politique sont peu nombreux par rapport au nombre de collaborateurs du Groupe ce qui rend forcément la tâche de déploiement lente et fastidieuse.

## Chapitre 10. Comparaison du cas principal et des cas mise en perspective

L'objectif de ce chapitre est de pouvoir positionner la politique diversité du groupe Crédit Agricole S.A. en fonction des thématiques principales mises au jour dans la monographie résultant de l'observation participante et par rapport à d'autres organisations engagées vis-à-vis de la diversité. Ce chapitre permet de déterminer si la politique diversité du Groupe est exemplaire. Il a également pour but de révéler les rouages de la politique et de son déploiement. Ceci prépare le terrain pour comprendre ce qui, dans cette politique diversité, peut être facteur de ralentissement des acteurs de l'organisation dans le cadre de son déploiement (abordé lors des chapitres 12 à 14) et ainsi trouver des solutions adaptées pour répondre à la question de recherche principale de cette thèse est qui de savoir comment atténuer l'essoufflement du management de la diversité.

### 10.1. Cas Assurexis : le handicap

#### a) Présentation du cas

Le cas Assurexis est celui d'une entreprise dans laquelle une observation participante a pu avoir lieu en 2008 pendant 5 mois au sein même de la mission handicap d'Assurexis France. Cette entreprise est un modèle intéressant en ce qu'elle avait et a encore une politique handicap et fonctionne prenant appui sur un accord handicap. Elle a également été soumise à des changements, notamment des membres de son équipe. Jusqu'en 2009 / 2010, la politique handicap fonctionnait plutôt bien et les personnes en situation de handicap en interne comme en externe appréciaient ce service et ses actions, pour son aspect humain. Depuis, des réorganisations, notamment concernant la composition de l'équipe laissent un sentiment de déception. Une collaboratrice en situation de handicap de dire lors d'un entretien libre :

*« Ce n'est plus ce que c'était, il n'y a plus autant d'humain. Ils font ce qu'ils peuvent, mais, ils ont trop changé les choses. Ils ont fait abstraction du passé. Ça ne fonctionne plus aussi bien »* (collaboratrice en situation de handicap, entretien libre en 2013).

Cette entreprise a pour principales caractéristiques les suivantes :

- Groupe présent dans environ 60 pays et 5 continents
- Fondée au **XIX<sup>ème</sup> siècle** dans un pays européen limitrophe de la France
- Implantée en France dès le XIX<sup>ème</sup> siècle
- Dans les années 1990 : création de Assurexis France qui aujourd'hui représente ¼ du chiffre d'affaires mondial du Groupe
- **Promouvoir l'égalité des chances** au niveau d'Assurexis France notamment
- **Assurexis France : accords handicap depuis 2004** (4<sup>ème</sup> accord en cours de renouvellement)
- **Souhait d'être un assureur responsable**

A la différence du service handicap du Groupe Crédit Agricole S.A., la portée du service d'Assurexis France est beaucoup moins large et étendue puisqu'il s'agit d'un accord au niveau de la filiale France de ce Groupe. En revanche, des éléments communs permettent de justifier le choix de ce cas plutôt que celui d'un autre : l'inscription du Groupe et de sa filiale France dans une chronologie historique plutôt similaire à celle de Crédit Agricole S.A., des accords handicaps commencés presque en même temps. L'importance de la RSE comme justification d'une politique diversité d'égalité des chances et plus précisément tournée vers le handicap constitue également un point commun intéressant pour justifier la comparaison.

A ceci s'ajoute le fait que le domaine de l'assurance demeure un domaine proche de la finance, le Groupe Crédit Agricole S.A. ayant également des filiales françaises spécialisées dans les assurances et soumises à accord pour le handicap. Enfin, les équipes de ces services handicap ont été renouvelées au même moment, soit courant 2010.

Assurexis France a une politique handicap relayée par un accord et par un service dédié. Parmi les diverses options de respect de la loi handicap de 2005 abordées lors du chapitre 3 de cette thèse, cette organisation se situe donc dans le cadre du cas 3 tout comme le groupe Crédit Agricole S.A..

Cas	Respect de la loi ?	Options possibles
1	Quota non atteint	Versement d'indemnités / choix d'un accord non agréé
2	Quota non atteint	Versement d'indemnités redistribuées pour aider à atteindre le quota dans le cadre d'une convention avec l'AGEFIPH
3	Quota non atteint	Accord agréé par la DIRECCTE et budget de fonctionnement au moins égal à l'indemnité qui aurait été versée s'il n'y avait pas eu d'accord
4	Quota respecté	Pas d'indemnités à verser / accord non agréé possible

*Tableau 18. Positionnement des organisations Assurexis France et Crédit Agricole S.A. en matière de respect de la loi handicap de 2005*

#### b) Comparaison

Dans les deux cas, il s'agit **d'accords agréés**. Le déploiement de ces accords **diffère de par la taille** même des services eu égard aux périmètres d'intervention. Là où le Groupe Crédit Agricole S.A. a eu **initialement 4 personnes dédiées au sujet au niveau Groupe** de 2005 à 2010 (même si déjà les RIH existaient pour relayer la politique au sein des filiales), puis une dizaine de personnes dédiées au sujet au niveau Groupe, **Assurexis France a constamment eu 3 personnes dédiées** au sujet et exceptionnellement 4 le temps de notre présence.

Avec le changement et le renouvellement de son équipe handicap, Assurexis France a apparemment perdu plus que de simples membres, mais aussi l'âme de ce service (d'après des échanges informels récents avec des personnes de cette entreprise). **L'attitude, le comportement des acteurs relais de la diversité (ici de la dimension handicap) seraient donc essentiels à la réussite d'une politique dédiée.** Car quelque part ils donnent l'exemple aux autres acteurs un peu à l'image des **passeurs** présentés par Norbert Alter (Alter, 2012).

*L'exemplarité des relais d'une politique joue un rôle essentiel dans l'adhésion à celle-ci*

Les **acteurs principaux de la politique handicap d'Assurexis France s'investissaient beaucoup**, déployant toute leur **énergie** (parfois même au détriment de leur santé) dans les actions mises en place. D'ailleurs, et même si

un témoignage ne suffit pas à attester d'une vérité, le fait qu'il n'y ait **plus aucune action innovante visible à l'externe** comme celles déployées dans les années 2008 à 2010 vient étayer ce constat. A ceci s'ajoute que six années après notre passage, **les partenariats amorcés avec certaines missions handicaps universitaires** semblent avoir été **recommencés à zéro**. Les traces des actions passées n'ont pas été portées à la connaissance des nouveaux membres et ont tout simplement été ignorées (puisque tout avait été consigné dans le serveur commun de l'époque).

Si **les acteurs relais de la diversité et du handicap sont nombreux, si une politique diversité est insufflée par une direction, il n'en demeure pas moins que le rôle essentiel du responsable de la politique** ainsi que **son équipe** reste la **clé de voûte de** l'efficacité et l'efficience de celle-ci. Mais aussi, il semble, à tout le moins, que **faire, défaire et refaire sans cesse les mêmes actions**, les mêmes erreurs ou ne pas capitaliser sur le passé, soit le chemin qu'a pris la mission handicap d'Assurexis. Avec un retour en arrière, vers une politique diversité répondant essentiellement aux lois, ce risque de faire comme Assurexis est un écueil pour la politique diversité du Groupe Crédit Agricole S.A.. Or en voyant un **retour en arrière**, les **acteurs** seraient ainsi **plus facilement démobilisés** et pourraient avoir le **sentiment** que la **politique ne sert pas à grand-chose**. Comme l'étude des entretiens qualitatifs (en chapitres 12 et 13) le met au jour : **un phénomène de lassitude** peut survenir de la part des acteurs d'une organisation lorsqu'ils regardent la politique diversité de leur entreprise. Entre exploitation et exploration (March, Weil, 2003), il est difficile pour les acteurs en charge de déployer la politique diversité du Groupe Crédit Agricole S.A. de satisfaire tout un chacun, de répondre aux souhaits des individus d'innover en la matière et de ne pas opérer trop de changements pour rassurer certains autres, et ce avec des moyens humains et financiers fluctuants. **Le nombre de personnes en charge de déployer une politique diversité n'est pas forcément un facteur explicatif de l'adhésion des individus à la politique en question. La cohérence des discours et actions des acteurs relais les plus significatifs (responsable, équipe dédiée) explique pourquoi une politique diversité va donner l'impression d'avancer ou de reculer.**

Un risque  
majeur : oublier  
le passé,  
reproduire des  
erreurs ou ne  
pas capitaliser

Le nombre de personnes relais n'a pas plus son importance car à bien y regarder de plus près, en changeant et renouvelant totalement ou presque l'équipe handicap de Crédit Agricole SA., en augmentant le nombre de personnes dédiées n'a pas suffi à combler le **vide laissé par les départs**. Une partie de son **âme** et de ce qui faisait son **succès** auprès des personnes en situation de handicap et auprès des autres missions handicap est un peu partie, comme en attestent certains entretiens qualitatifs libres. Qui plus est, si un des éléments clefs de la politique qu'est le **responsable du service** est changé, il n'y a pas toujours la garantie que cela continue à fonctionner. La façon dont ce dernier va appréhender le sujet et composer avec sa complexité va donner la **tonalité générale** à la politique (Rodriguez, 2014). Cela laisse sous-entendre qu'une politique diversité n'est pas uniquement positive pour l'entreprise parce qu'elle est souhaitée par la direction, mais aussi parce que des acteurs relais de cette-dernière sont plus ou moins importants et capables de **convaincre et persuader les autres** (Maizeray, Sciberras, 2012) en **bons chefs d'orchestre et surtout en bons *organon* (au double sens de voix et d'instrument)**.

### c) Commentaires :

La politique diversité apparaît à ce stade de la restitution des données et des études de cas, comme quelque chose qui relève bien de la stratégie d'acteurs et des théories des motivations et attentes, voire même de la « sociodynamique » (Fauvet, Bühler, 1992 ; Fauvet, 1996). La « sociodynamique<sup>15</sup> » repose sur l'idée que l'organisation est « *un champ d'énergie* » dans lequel les acteurs s'efforcent de réconcilier les attentes sociales et les impératifs de l'organisation dans la mesure où il y a toujours une résistance au changement. Or une organisation est soumise à des changements perpétuels. Dans la mesure où une politique diversité est soumise aussi à changements, la sociodynamique peut tout à fait entrer en jeu afin de comprendre ce phénomène, mais aussi pour créer des synergies positives vis-à-vis de cette politique quelles que soient les motivations et attentes premières des individus. Par le biais du responsable diversité qui incarne et représente la politique diversité (ou une partie de celle-ci lorsqu'il s'agit du responsable handicap), la dynamique des intentions face à

Importance  
des acteurs  
relais  
principaux  
d'une  
politique  
diversité

<sup>15</sup> La sociodynamique prend appui sur la sociométrie de Moreno (Moreno, 1954) évoquée en chapitre 2.3. de la thèse. Mais là où la sociométrie a une orientation plus quantitative, la sociodynamique a une orientation plus qualitative qui intéresse la problématique de cette thèse.



la différence est à l'œuvre pour faire prévaloir le bien commun. La sociodynamique apparaît dès cette comparaison comme une bonne piste pour remobiliser les acteurs enclins à refuser une politique diversité. Le chapitre 15 de cette thèse sera l'occasion de revenir plus en détails sur cette piste.

Cette comparaison entre le cas Assurexis France et le cas Crédit Agricole SA. au sujet de la dimension handicap permet de mieux comprendre **l'importance des rôles de chaque acteur d'une politique diversité dans la propension des individus à accepter ou refuser les différences en contexte professionnel.**

*L'ouverture et le respect sont donc toujours à renégocier, c'est un équilibre de tout instant et cet équilibre implique dialogue et écoute de la part de tout un chacun. Cela implique que l'on adopte constamment une posture d'ouverture pour avoir d'autres angles d'approches qui peuvent être utiles et bénéfiques à tous, surtout qu'en temps de crise la marge de tolérance-risque est minime. Il faut accepter de perdre du temps pour écouter et s'améliorer car personne n'est jamais parfait. On ne sait pas tout ! (Responsable diversité du Groupe<sup>16</sup>)*

Dans ce verbatim, la responsable diversité explique bien en quoi il est important qu'elle réponde de ses actes et en quoi elle doit s'efforcer d'être exemplaire dans sa conduite, même si cela est difficile.

## 10.2. Cas Accenture : l'égalité femmes / hommes

L'une des autres dimensions principales de la politique diversité du Groupe Crédit Agricole S.A. est la mixité sous l'angle égalité professionnelle femmes / hommes. Quels enseignements peuvent être tirés d'une comparaison entre Crédit Agricole S.A. et une entreprise réputée pour être l'une des meilleures sur le sujet ?

Le choix d'Accenture comme élément de comparaison s'est imposé naturellement dans la mesure où il s'agit du bon exemple le plus souvent cité parmi les autres entreprises s'intéressant à la diversité lorsqu'il s'agit de l'aborder sous cet angle.

---

<sup>16</sup> Ce verbatim est extrait d'un dialogue avec la responsable diversité du Groupe et qui a fait l'objet d'une publication « Etre responsable diversité : une savante composition entre complexité et raison » dans *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 19/ 48, Maizeray L., Sciberras A., (2013)

a) Présentation du cas

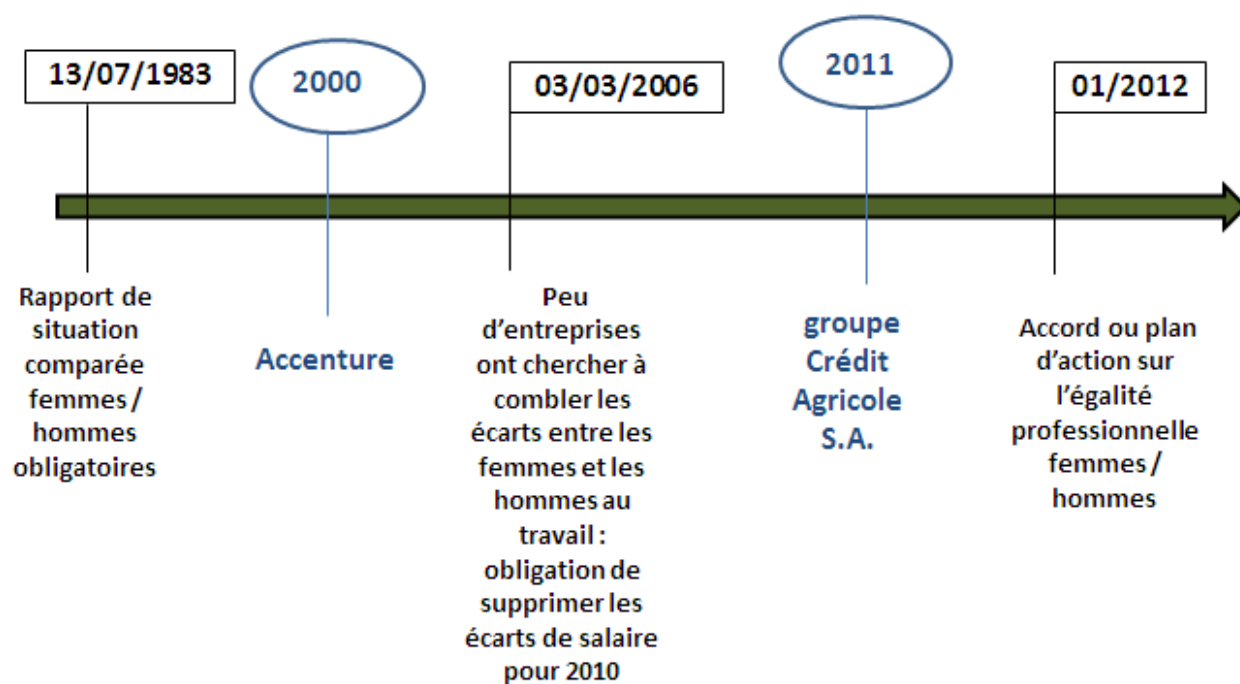
Accenture est un groupe international spécialisé dans le conseil en management, technologies et externalisation.

Avec 281000 collaborateurs au 07/02/14 (<http://www.accenture.com/fr-fr/company/overview/description/Pages/index.aspx>) dans 120 pays, la diversité (notamment en France) y est abordée comme « *un levier de performance* ». Dans le cadre d'une politique diversité engagée en faveur de l'inclusion des différences se traduisant dans la différence des parcours, l'Accent est mis sur le handicap, les LGBT (Lesbiennes, Gays, Bi et Trans) et sur Elles.

*« Dès 1999, Accenture France s'est emparé de la problématique de gestion de carrière au féminin dans un environnement de travail majoritairement masculin. Le programme Accent sur Elles est alors né ! Il est aujourd'hui reconnu pour ses actions et son réseau de plus de 1000 ambassadrices chez Accenture et en dehors ».*

(Présentation du programme Accent sur Elles : <http://www.accenture.com/fr-fr/company/citizenship/Pages/diversity.aspx>)

Le programme Women's Initiatives (qui a ensuite pris le nom d'Accent sur Elles) a été lancé d'abord aux Etats-Unis et la France a piloté celui-ci dès 2000 (cf. Annexe 9).



*Schéma 24. Positionnement d'Accenture et du groupe Crédit Agricole S.A. par rapport aux principales lois concernant l'égalité professionnelle femmes / hommes*

Accenture ne fait pas seulement figure de pionnière en matière d'égalité femmes / hommes avec une démarche proactive, c'est aussi une organisation qui a pensé sa politique mixité (égalité femmes / hommes) à une échelle internationale dès le départ. En ne prenant pas en considération uniquement les lois françaises concernant cette dimension de la diversité, il est ainsi plus aisé de déployer sa politique et de s'appuyer sur celle-ci pour fonder une politique diversité plus générale. Son niveau de maturité et de réflexion permet ainsi de répondre de façon plus logique aux éventuelles nouvelles lois françaises sur le sujet.

#### b) Comparaison

Accenture déploie de très nombreux dispositifs et ce, depuis longtemps en matière d'égalité femmes / hommes. Il s'agit d'une entreprise « pionnière » et qui, forte de son expérience sur l'égalité femmes / hommes, tend d'ailleurs à poursuivre ses efforts en matière de diversité : négociation d'un premier accord handicap, réflexions sur une meilleure intégration des personnes LGBT suite à des échanges organisés avec des associations étudiantes LGBT, souhait de

diversifier les parcours et les profils en ne se concentrant plus uniquement sur les écoles cibles, mais en s'ouvrant à des parcours universitaires (d'après le site institutionnel et la présentation des actions phares de cette entreprise lors d'une réunion organisée par une association dont Accenture et Crédit Agricole S.A. sont membres). A partir d'une dimension de la diversité, cette entreprise tend à créer et construire une politique diversité plus globale.

Depuis 2011, le pourcentage de femmes au sein du Groupe Crédit Agricole S.A. tourne autour de **54 %**. Le pourcentage de femmes à novembre 2013 au sein du conseil d'administration est de **29 %**. La filiale **CACIB, dès 2008, crée un réseau de femmes à l'image d'Accenture**. Il est appelé **PotentiELLES**. Cette initiative ne vient pas de la direction, mais de 5 collaboratrices. A février 2014, d'autres réseaux de femmes ont vu le jour au sein de Crédit Agricole S.A. (Crédit Agricole Assurance, UES C.A.S.A.). La loi, ainsi que les bons exemples des autres entreprises, semblent tout de même être à l'origine d'un tel développement de la mixité sous l'angle égalité professionnelle femmes / hommes au sein de Crédit Agricole S.A., bien que l'une des premières initiatives ait été lancée par des collaboratrices, première partie prenante de cette dimension de la politique diversité du Groupe. D'ailleurs la démarche RSE FreD n'est pas étrangère non plus à la multiplication des initiatives du Groupe en la matière. Là où **Accenture a eu un investissement pionnier, le Groupe Crédit Agricole S.A. commence seulement à étoffer ses actions**, d'où l'impression d'un « isomorphisme » de type mimétique de sa part concernant cette dimension de la diversité. En revanche, le projet mixité FreD C.A.S.A. est plus innovant qu'un simple réseau de femmes.

En effet, la responsable diversité du Groupe veille à ce que ces réseaux s'ouvrent aussi aux hommes. Ces réseaux s'ouvrent aux hommes afin de mieux prendre en considération leur point de vue dans une approche égalitaire.

L'objectif est de :

*« ancrer les enjeux mixité dans une démarche impliquant à la fois les hommes et les femmes cadres dirigeants de Crédit Agricole S.A. par une sensibilisation aux stéréotypes d'un groupe mixte de 10 membres issus des cercles 1 et 2 et de toutes les lignes métiers. Cette sensibilisation*

En matière de mixité, les actions du Groupe qui imitent celles déjà existantes, mais tentent de s'en distinguer par leurs contenus

*s'est opérée avec un groupe pilote entre février et septembre 2013 sur 5 réunions de 3 heures puis démultiplications sur la base du volontariat auprès de 54 hommes et femmes sur 6 demi-journées de 4 heures animées par un binôme issu du groupe pilote entre mai et septembre 2013 » ( synthèse extraite du PowerPoint de présentation finale auprès du comité DRHG d'octobre 2013)*

Cependant, en regardant le nombre d'ETP de 79282 et le nombre de personnes de ce dispositif sensibilisées (64 personnes), en admettant que les **54 personnes fassent de même auprès de 54 autres personnes**, cela mettrait **27 années environ** avant que tout un chacun soit touché par le dispositif. Si le dispositif est une piste intéressante, il est certainement perfectible car il ressemble plus à une course de fond difficile à tenir sur une si longue période.

### c) Commentaires

En premier lieu, l'égalité femmes / hommes en entreprise semble être l'une des dimensions de la diversité qui permet aux entreprises de prendre en considération la diversité par-delà le processus de recrutement. En effet, la diversité est essentiellement encore trop souvent abordée par les entreprises uniquement au moment du recrutement. Du moins, les discours concernant les politiques des entreprises portent sur cet aspect des processus R.H., bien plus que sur l'évolution de carrière (Janand, Maizeray, Voynnet-Fourboul, 2013).

Dans le cas d'Accenture, il s'agit d'un levier pour construire une politique diversité. Dans le cas de Crédit Agricole S.A., cette dimension n'est probablement pas le levier efficace dans la mesure où elle est abordée à un niveau essentiellement français. Qui plus est, la politique handicap pourrait être le un socle tout aussi utile, puisque d'un point de vue historique la politique handicap préexistait avant la mise en place de la politique diversité.

La catégorisation des dimensions de la diversité apparaît plus prégnante et les liens entre les dimensions de la diversité semblent s'atténuer. Si sur l'égalité femmes / hommes il semble qu'il y ait une prise de conscience, l'aspect légal du sujet retenu par les dirigeants concernant les conseils d'administrations et comités d'entreprises n'est probablement pas étranger à tout ceci.

S'appuyer sur un aspect de la diversité pour construire sa politique n'est pas la garantie d'une politique diversité réussie

D'ailleurs, et même si les cercles dirigeants chez Crédit Agricole S.A. sont étendus à des niveaux plus bas (cercles dirigeants 2) pour commencer à pallier les problématiques de « *plafond de verre* » (Morrison et al., 1987) constitué de l'ensemble des obstacles plus ou moins visibles expliquant le faible pourcentage de femmes dans les postes à fortes responsabilités, cela ne concerne qu'un petit nombre de femmes sur les 54 % du Groupe. Le « *labyrinthe* » des parcours complexes (Eagly, Carli, 2007 ; Naschberger, 2012) n'est pas pris en considération jusqu'au plus bas niveau hiérarchique. Les actions menées semblent beaucoup moins efficaces car politique handicap et politique diversité sont distinctes dans les faits, bien qu'adjointes sur le papier. En effet, par exemple, l'évolution de carrière des femmes en situation de handicap est, certes prise en compte par le dernier accord GPEC (juillet 2012), mais reste toute de même impulsée par l'équipe handicap dans les esprits. Les carrières des femmes intéressent l'entreprise sous l'angle égalité femmes / hommes. Si on est une femme en situation de handicap, on devrait à tout le moins avoir plus de chances d'évoluer dans l'entreprise, mais dans la réalité est-ce le cas ? Plus encore, si jamais c'était le cas, que seraient en droit de penser les hommes qui ne sont ni en situation de handicap ni femmes ? **La bonne volonté du Groupe n'est pas à remettre en cause, mais probablement que la segmentation des dimensions de la diversité renforcée par les lois ne facilite pas une grande cohérence de la politique diversité** que ses acteurs principaux tentent de faire avancer comme ils peuvent et avec les moyens alloués (parfois pas aussi nombreux qu'imaginés).

**Il existe donc en matière d'égalité femmes / hommes au sein du Groupe une forme d'isomorphisme institutionnel de type coercitif (à cause de la loi et des risques économiques y étant associés) et de type mimétique (suivre les exemples des autres entreprises plus en avance sur le sujet).** Le point positif pour le Groupe est ce souci d'élargir la compréhension de l'égalité femmes / hommes aux hommes à l'ensemble des collaborateurs (par le biais de la semaine de la mixité instaurée depuis 2012). Mais il s'agit d'actions encore trop ponctuelles ou pour lesquelles il n'y a pas encore assez de recul possible pour en constater des effets positifs avérés, visibles et imputables à ces dernières.

Dans de telles conditions, la question même de savoir si la mise en place d'un label diversité aurait été une bonne solution pour aider au déploiement de cette dimension de la politique se pose.

### **10.3. Cas Veolia : le label diversité**

Le **label diversité** est délivré par AFNOR Certification. Il atteste que l'organisation qui l'a obtenue respecte bien un cahier des charges prédéterminées (Djabi, 2011). Il permet de :

- « piloter et déployer une politique diversité
- apporter la preuve de la concrétisation des actions
- mesurer les progrès accomplis ».

Il est **ponctué d'audits tous les 18 mois** et est décerné pour une **durée de 3 ans** avec des objectifs répartis en 5 domaines :

1. mener un état des lieux
2. définir et mettre en œuvre
3. communiquer en interne, informer, sensibiliser et former
4. prendre en compte la diversité dans toutes les activités de l'entreprise
5. améliorer et évaluer sa démarche.

Pour ce faire, il existe 4 étapes :

1. dépôt du dossier
2. instruction du dossier
3. évaluations sur les sites du périmètre
4. analyse des résultats et validation par la commission nationale de labellisation.

Le label diversité représente donc un **coût très élevé** pour les entreprises qui choisissent ou envisagent de le mettre en place. Il est au moins égal au budget annuel du service diversité du Groupe pour une application de ce dernier sur une seule entité, soit environ 150 000 euros.

Le label apparaît dans les discours des DRH et des associations comme **l'action la plus aboutie en matière de déploiement d'une politique diversité en France.**

Dans les faits, très peu d'entreprises du CAC 40 ont ce label et privilégient des modes de déploiement moins contraignants en s'appuyant sur des actions ciblées et ponctuelles comme le montre le tableau suivant.



Nom	Charte de la diversité	Label	AFMD	IMS	NQT	Mission handicap	Tremplin	Hanploi	Forum Adapt	réseaux de femmes
Accor	oui	non	oui	oui	non	oui	non	non	oui	oui
Air Liquid	oui	non	non	non	oui	oui	oui	non	oui	oui
Alstom	oui	non	non	non	non	oui	non	oui	non	oui
Arcelormittal	non	non	non	non	non	oui	non	non	non	oui
Axa	oui ( France)	oui	non	oui	non	oui	non	non	non	oui
BNP Paribas	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Bouygues	oui	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	non	oui
Capgemini	oui	non	non	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui
Carrefour	oui	non	non	oui	oui	oui	non	non	oui	non
Crédit Agricole	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Danone	oui	non	non	oui	oui	oui	oui	non	non	oui
EADS	non	non	non	non	non	oui	oui	non	non	non
EDF	oui	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui
Essilor intl	non	non	non	oui	non	oui	non	non	oui	non
GDF Suez	oui	oui	non	oui	non	oui	oui	non	non	oui
Gemalto	non	non	non	non	non	oui	non	non	non	non
Kering	oui	non	oui	oui	non	oui	non	non	non	oui
L'Oréal	non	oui	oui	oui	non	oui	oui	non	non	non
Lafarge	oui	non	non	oui	oui	oui	oui	non	non	non
Legrand	oui	non	non	non	non	oui	non	non	non	non
LVMH	oui	non	oui	non	oui	oui	non	non	oui	oui
Michelin	oui	non	non	oui	non	oui	non	non	non	non
Orange S.A.	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	oui
Publicis groupe	non	non	non	non	oui	oui	non	non	non	oui
Renault	oui	non	oui	oui	non	oui	oui	non	non	oui
Safran	oui	non	non	oui	non	oui	oui	non	oui	non
Sanofi	oui	non	oui	non	oui	oui	oui	non	non	oui
Schneider Electric	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	non	oui
Société Générale	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui	oui
Solvay	non	non	non	non	non	oui	non	oui	oui	non
St Mircoelectronics	non	non	non	non	non	oui	non	non	non	non
Technip	non	non	non	non	non	oui	oui	non	non	non
Total	oui	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui
Veolia environnement	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui	oui
Vinci	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	non	non	oui
Vivendi	non	non	non	oui	non	oui	non	non	non	oui

**Tableau 19. Récapitulatif des principaux moyens utilisés ou non par les entreprises du CAC 40 afin de déployer leurs politiques diversité, Extrait de la communication réalisée au second congrès philosophie du management (Maizeray, 2014)**

**85 % des entreprises du CAC 40 n'ont pas de label diversité.** Veolia fait partie des rares entreprises à déployer sa politique diversité avec ce type de dispositif.

a) Présentation du cas

La mise en place d'une politique diversité et encore plus d'un label dans un grand groupe est une opération délicate. Non seulement il s'agit là d'un sujet sensible, mais surtout il exige des modalités de réalisations particulières, un esprit de conviction, ainsi qu'un esprit de créativité et d'innovation nécessaire pour l'adapter à ses ressources internes.

En effet, les grands groupes ont souvent une structure décentralisée de leurs réseaux et cela n'est pas sans poser des problèmes de coordination dans la mise en place d'un projet. Le cas du grand groupe environnemental qu'est Veolia et que nous allons présenter permettra peut-être de mieux comprendre les enjeux liés à la mise en place d'un projet diversité dans un tel contexte.

Le groupe en question est composé de 1500 filiales et présente une forte décentralisation de ses réseaux. Il a cependant l'avantage de s'être investi sur les questions de la diversité depuis 2005. Veolia a également pour objectif en matière de responsabilité sociale de placer « *l'homme au cœur de sa démarche* ». La gouvernance de Veolia vise essentiellement à établir une politique cohérente de développement durable à travers un management environnemental, une éthique, une solidarité, la clarté des engagements envers les clients et les fournisseurs, la gestion des risques et le contrôle interne. Le Groupe Veolia structure sa gouvernance d'entreprise autour de 5 axes de développement majeurs : le conseil d'administration, le comité exécutif, le comité d'éthique et le comité des risques et les valeurs de Veolia. Le comité exécutif est décrit comme étant une instance de réflexion, de concertation et de décision sur les grandes orientations du Groupe.

A ceci s'ajoute une importante culture de la diversité présente grâce à un campus de formation interne. La question de réaliser un label diversité à un niveau groupe s'est donc posée plus ou moins naturellement. En effet, si une culture de la diversité a toujours été présente au travers des 74 pays dans

lesquels ce groupe et ses entités se déploient, réaliser la mise en place d'un label pour toutes les entités n'est pas sans poser de problèmes : problèmes liés à la culture régionale et à des contextes juridiques différents selon les pays. Plus encore les acteurs relais de la diversité au sein de Veolia ont toujours été conscient **qu'être divers ne signifie pas pour autant faire de la diversité**. Or le processus de labellisation exigeant que l'ensemble des entités d'un groupe le respectent pour que celui-ci soit obtenu, la question principale a été de savoir si le groupe devait ou non finalement s'engager dans cette voie.

A horizon 2014, il est tout à fait intéressant de voir que le label n'est plus systématiquement mis en avant pour parler de la politique diversité de Veolia. Si les entités ainsi que le siège même de Veolia qui ont été labellisés le sont toujours, l'idée de levier qui était à l'esprit des équipes mettant en place le label est bien resté un levier. Ce label est resté sans devenir une fin en soi. Ainsi l'exemple de la labellisation dont les informations ont pu être obtenues lors de la réunion INCUB RH du 01/03/2011 ont changé totalement de formes en 2014.

En effet, la réunion du 29/01/14 de restitution du livre blanc sur « *Dialogue social et diversité* » (AFMD) a permis de constater quelle direction avait pris la politique diversité de Veolia lors de la première table ronde.

***Encart 9 : extrait des prises de notes de la réunion du 29/01/14***

O. Carlat (directeur des relations du travail de Veolia) :

- Grande autonomie de dialogue des métiers avec décentralisation des accords sociaux dans le Groupe. Mention du label diversité (mais après il n'en a plus été question...pour cause, cela n'a pas aussi bien fonctionné qu'espéré surtout pour l'internationalisation.
- 219 000 salariés/ 48 pays majoritaires sur 170 pays.
- Logique d'élargissement RSE de la diversité : la diversité est une composante de la RSE. Depuis 2012/2013 : souhait d'intégrer la diversité dans les divers accords plutôt qu'un accord diversité centralisateur (qui serait un « trop gros pavé », y compris pour la vérification de son application ;

un accord n'étant pas une fin en soi, mais le début d'actions concrètes à vérifier).

- L'idée d'élargir la diversité aux autres champs est partie du contrat de génération où des débats ont pu révéler que ce qui intéressait les IRP, c'était quelque chose d'autre que la diversité pure et que cela pouvait tout de même être transposé à la diversité :
  - santé/ sécurité = préventions des inaptitudes (handicap)
  - reconnaissance des parties prenantes, d'un autre regard = expression des salariés qui peuvent avoir un regard différent (diversité en général)
  - contrat de génération = non pas une histoire de jeunes ou de seniors, mais souhait d'une prise en compte des parcours de carrière et pénibilité au travail = mesure de la pénibilité et prise en compte de la carrière (diversité et mobilité)

b) Comparaison :

Le groupe Veolia ayant une grande culture de la diversité, fruit de son histoire et son déploiement géographique, la décision fut prise de tenter l'aventure. La diversité interculturelle au sein du groupe a donc favorisé la mise en place du label, là où d'autres groupes ont des difficultés sur le sujet. Ceci dit, la mise en place d'un label diversité n'est pas une action qui se décide uniquement parce que l'on est un groupe interculturel, voire multiculturel. Pour exemple, des groupes implantés dans divers pays et bénéficiant d'une forte interculturalité ne souhaitent pas obtenir ce label ou tout simplement ne peuvent prétendre pouvoir l'obtenir car ils ne peuvent remplir les exigences du cahier des charges du label. L'intérêt de la démarche réside dans le fait que **ce label n'a pas été pris comme un objectif en soi**, mais comme **un point d'étape** pour **s'améliorer et ce, non pas seulement au niveau de la politique ressources humaines, mais aussi à tous les autres niveaux, notamment au niveau de la qualité.**

- Une vision à long terme

Parmi les actions engagées, la principale a été celle de la direction afin que toutes les entités et tous les collaborateurs se sentent concernés, impliqués et surtout acceptent d'adhérer à la démarche participative souhaitée pour obtenir ce label.

Les Instances de Représentation du Personnel ont également été associées à la démarche et, selon les entités, il est prévu de les inclure dans les formations et sensibilisations sur le sujet pour les entités qui n'ont pas encore commencé la mise en place de ce label.

A cet effet, une formation et une sensibilisation sur la diversité ont eu lieu ainsi qu'une communication importante comme pour l'entité Veolia Propreté. En parallèle un audit / état des lieux par un cabinet extérieur a permis de révéler certains dysfonctionnements ainsi que de les corriger. Cet audit a également pu mettre au jour des « *pépites d'innovation* » et ensuite de les diffuser à plus large échelle. Une mobilisation des ressources a permis de combiner tout ceci, à savoir la mobilisation d'un outil déjà existant au sein du groupe (portail carrière) et surtout une mobilisation humaine de 250 contributeurs, dont des référents diversité, RH, des achats, de la qualité, du service clientèle, communication, ... Parmi les outils de sensibilisation utilisés, il est intéressant de relever l'utilisation de l'outil d'auto-évaluation des stéréotypes et préjugés développé par l'Université Harvard adapté au contexte français pour l'auto-évaluation des préjugés et des stéréotypes.

Plus concrètement, les entités se sont adaptées au modèle du label en fonction de leurs propres modes de fonctionnements et processus. Pour Veolia Propreté, les ambassadeurs de ce label se sont déplacés sur le terrain pendant 2/3 jours, à chaque fois pour instaurer un dialogue constructif.

Une cellule d'écoute a été mise en place pour signaler d'éventuelles situations donnant lieu à discrimination. En 2010, 10 réclamations étaient avérées et 10 autres signalements n'étaient en fait pas discriminatoires. Ceci est venu renforcer une démarche qualité. En effet, comme il y avait déjà eu un précédent avec la mise en place d'une démarche sécurité et qualité, la politique diversité par le label a pu être mieux vécue. **Ainsi, s'appuyer sur la démarche qualité déjà existante pour pouvoir déployer le label est d'ailleurs une action innovante et pernicieuse sans laquelle rien n'aurait été possible.** Les

collaborateurs ont ainsi pu être moins effrayés par la démarche puisqu'elle est venue s'inclure dans une action déjà existante.

- Diffuser auprès des acteurs de l'organisation de façon globale

Des actions de formation en e-learning ont également été déployées. L'objectif de ces formations étaient à destination des 3 acteurs clefs que sont les managers, les RH et les représentants du personnel afin qu'ils acquièrent le même langage. Il était important d'associer les représentants syndicaux pour éviter des dysfonctionnements dus à une mauvaise compréhension de la démarche.

En revanche, ce type de formation a été pensé différemment pour Veolia Eau dont les collaborateurs n'ont pas une culture de l'e-learning. Faire des formations en e-learning n'aurait donc servi à rien. La sensibilisation et la formation ont ainsi été pensées en présentiel. Un cabinet a alors réalisé une sensibilisation et une formation sur mesure plutôt orientées RH au départ. L'objectif étant qu'en 2011, 500 personnes dont les Instances de Représentation du Personnel et le management puissent en bénéficier aussi.

Un test a été réalisé à partir de l'outil de l'observatoire des discriminations avec 5 cibles : couleur / maghrébins / femmes/ senior / TH (Travailleur en situation de handicap). L'idée est de déterminer un groupe cible qui a un débriefing 3 semaines après avoir effectué le test.

A ce premier choix de sensibilisation, a été rajouté celui du théâtre à la carte afin de limiter la tendance anxigène liée à la situation. Ainsi la diversité a également lieu par la diversité des approches en matière de mise en place du label.

La labellisation dans le cas présenté a permis de progresser plus vite dans la coordination de la politique diversité et a ainsi rendu possible *via* une injonction favorable, des effets structurants d'une diversité déjà à l'œuvre au sein du groupe. L'importance de **l'engagement de la direction du groupe** a permis de **légitimer** le projet de labellisation au niveau de chaque entité. Ceci a été possible car il s'agissait d'une **remise en perspective d'un modèle social historique** et chaque entité a pu adapter le label en fonction de son propre mode de fonctionnement. Tout a donc été pensé de façon globale, mais discuté et pensé en local afin de coller au plus près aux exigences et besoins du terrain sans pour autant dénaturer le but de la démarche.

Cependant, quelques petites nuances doivent être apportées concernant ce tableau. La démarche intégrée / corporate-division n'a pas toujours été bien vécue, même si elle est venue s'incarner dans un processus ISO. A ceci s'ajoute le fait qu'un contexte économique défavorable (récession) n'a pas rendu possible la poursuite du label vers un accord immédiat en 2011. Or, au départ le label avait été pensé comme un point d'étape pouvant mener à un accord.

Néanmoins, ce qui fait la force du groupe Veolia et tout l'intérêt de la démarche de mise en place du label diversité, c'est le fait qu'elle est toujours pensée comme un point d'étape pour s'améliorer sur le sujet même si cela ne donne plus lieu à un accord. **Le label est donc un levier important** de la diversité au sein du groupe Veolia. La diversité peut cependant renfermer de nombreuses réalités. Si le label vise à englober toutes ces réalités, Veolia a su relever le défi en trouvant le moyen de conforter son modèle social existant avec des actions phares en faveur de 5 catégories de salariés : les femmes, les personnes d'origines ethniques diverses, les personnes handicapées, les seniors, les futurs Top Managers au sens d'internationaliser et féminiser leurs profils.

Un label  
qui est  
pensé dans  
l'action et  
non comme  
un acquis

Pour ce faire, la politique d'égalité des chances souhaitée pour remplir les critères du label a été déclinée en trois leviers d'actions : (1) « *l'égalité de traitement visant à assurer un accès non discriminant à l'emploi, à l'entretien de recrutement, à la formation, aux évolutions professionnelles et au développement des compétences* » ; (2) vivre et gérer la diversité au quotidien, c'est-à-dire « *respecter les différences, lutter contre les préjugés et objectiver les pratiques de management et de gestion des ressources humaines* », (3) la garantie des droits sociaux fondamentaux définis par les institutions internationales.

- Evaluation des progrès

L'existence d'une commission annuelle visant à réaliser un bilan et fixant de nouveaux objectifs a été créée également pour éviter que le désengagement ne se fasse sentir. Gardien des engagements, il matérialise le souhait de Veolia de ne pas se contenter d'un simple document formel, mais de progresser sans cesse pour que la diversité soit une véritable richesse pour le Groupe.

Plus encore le label diversité est venu s'inscrire dans la lignée des valeurs du groupe que l'on peut retrouver dans un document paru en 2004 et qui s'intitule « *Ethique, conviction et responsabilité* ».

Ce document développe ainsi 6 principes qui viennent pour au moins deux d'entre eux en inter corrélation avec les exigences du label diversité, à savoir le **respect de la légalité**, la **responsabilité sociale**. Veolia base son rapport avec ses diverses parties prenantes sur des assises déontologiques fortes. De ce fait, les exigences et la rigueur liées à la mise en place d'un label diversité sont plus aisées à mettre en place ; ce qui n'est pas chose possible pour toute entreprise.

Enfin, **l'un des points forts** concourant à la réussite du label pour le groupe Veolia a été **l'inscription de sa mise en place dans la mouvance d'une démarche qualité et sécurité**, mais aussi de **considérer que « ce n'est pas parce qu'on est divers, qu'on fait de la diversité »**. L'intégration du label dans la démarche qualité déjà existante au sein du groupe a permis également d'étendre la question de la diversité au-delà de l'entreprise en prenant en compte les fournisseurs pour les accompagner dans le cadre de la politique d'achat tout du moins à un niveau France. La question de la qualité et de la diversité pour une entreprise de services sont donc compatibles et permettent de faire progresser les mentalités pour que chacun trouve sa place et évite la discrimination.

Pour Crédit Agricole S.A. dont le cœur de métier n'est pas le développement durable, et malgré une démarche RSE de plus en plus prégnante, envisager la mise en place d'un tel label serait un défi sans précédent en raison de sa structure et des coûts associés. Même utilisé en un levier pour un accord diversité (difficile à mettre en place parce que ce n'est pas une fin en soi), la simple problématique de l'étendue du label ou de la prise de sens d'un accord à un niveau ne serait-ce qu'euro péen ou encore plus mondial est une difficulté majeure. C'est pour cette raison que la plupart des entreprises internationales et s'intéressant à la diversité n'ont pas encore solutionné de façon efficace la problématique du déploiement d'une politique diversité à un niveau international. D'ailleurs concernant la labellisation à un niveau monde, Veolia a trouvé là la principale difficulté à sa mise en place. Mais dans la mesure où il s'agissait d'un simple levier pour un accord de principe Groupe sur le sujet,

Un label peut être un levier afin de déployer une politique diversité à plus large échelle, mais tout va dépendre de la structure et de la culture de l'entreprise.



cela n'est pas un véritable frein. Cependant, comme cela a été soulevé lors de la réunion de restitution du « dialogue social et diversité », tous les pays n'abordent pas la diversité de la même façon et l'accord ne prend donc probablement pas autant d'importance à leurs yeux qu'au niveau France. C'est pour cela que des entreprises ont préféré d'aller vers des dispositifs encore plus englobants comme un accord RSE et intégrer la diversité dans les divers accords déjà existants plutôt que de faire un accord diversité unique.

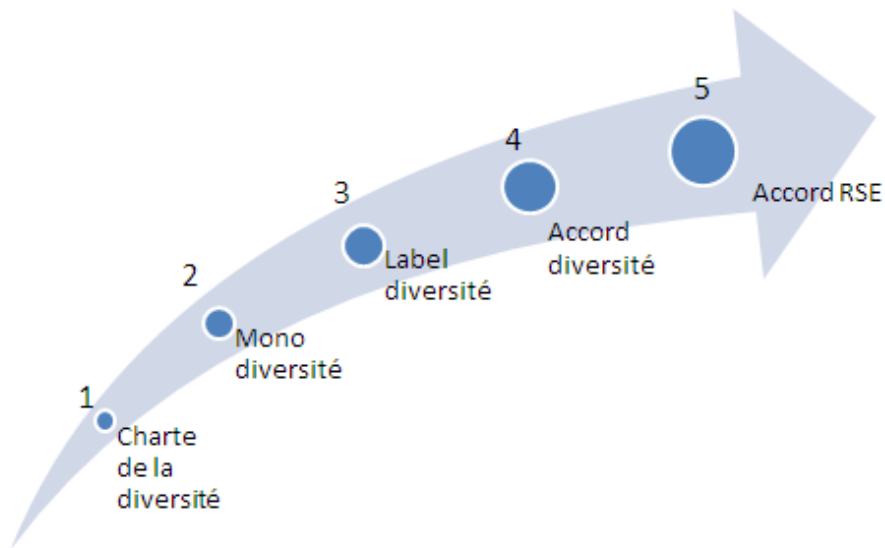
### c) Commentaires

Une **politique diversité ne peut pas se résumer à un label, à un accord, mais participe d'un effort de réflexion et de cohérence sur le long terme.** Qui plus est, il procède d'une forme d'évaluation qui n'aboutit pas forcément à des actions effectives, et ne fait que réinterroger et renforcer le problème de départ. Le **retour sur investissement n'existe pas toujours comme souvent avec les outils d'évaluations** (Chanut, 2010). Le Groupe Crédit Agricole S.A., et les deux responsables diversité Groupe successives en ne se dirigeant pas vers une labellisation ont compris l'importance de penser le déploiement d'une politique diversité à long terme. Mais le savoir n'est pas forcément suffisant. **Les contraintes légales associées à un contexte français obligent la responsable diversité à réagir et à penser la politique diversité à court-terme.** Ainsi la sensation de segmentation et d'incohérence constatée en matière d'égalité femmes / hommes et de handicap est le chemin inéluctable vers lequel l'organisation s'est dirigée.

Or à l'heure du Plan Moyen Terme 2014 et la fin de celui de 2010/2011 qui mettait l'accent sur la prédominance de la banque de proximité à une échelle européenne, est-il encore pensable pour la Responsable diversité qui a en charge de construire la politique, de l'étendre à un niveau européen ? Cela semble peu évident et envisageable en l'état actuel de la politique diversité qui semble se concentrer uniquement sur deux aspects légaux qui, s'ils sont potentiellement transversaux à l'ensemble des pays, ne sont jamais abordés de la même façon (L'Equal *opportunity* anglo-saxonne n'est pas la loi L.1132-1 du *Code du Travail* français). D'ailleurs, la comparaison menée par Marie Mercat-Bruns (Mercat-Bruns, 2013) des aspects juridiques de la diversité dans le système américain et dans le système français démontre bien qu'**aborder ne**

**serait-ce que la dimension juridique de la diversité à un niveau international peut vite conduire à des non-sens, car les cultures et les pratiques ne sont pas du tout identiques.**

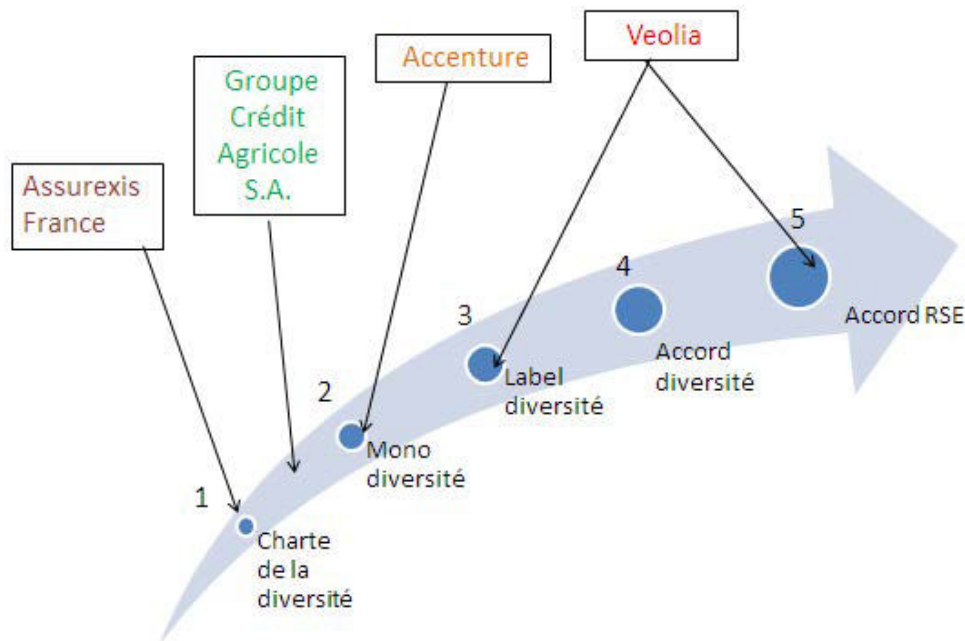
A l'issue de ce chapitre visant à comparer trois entreprises avec le groupe Crédit Agricole S.A. en matière de gestion de la diversité, il est possible de positionner chacune d'elles en fonction de leurs états d'avancement dans la mise en œuvre de leurs politiques diversité(s). Il est tout à fait possible de passer directement d'une étape à une autre, comme par exemple aller d'actions éparses vers un accord RSE, rester dans un processus de labellisation tout en mettant en place un accord RSE incluant la question de la gestion de la diversité, un cheminement logique des processus de mise en œuvre d'une politique diversité est à présent discernable ( cf. schéma suivant).



Mono diversité = structuration de la politique autour d'une dimension

***Schéma 25. Etapes possibles pour déployer une politique diversité à portée globale et internationale.***

**La politique diversité du groupe Crédit Agricole S.A. est actuellement entre deux étapes, entre actions éparses et structuration de la politique autour d'une dimension clé.** Le fait d'avoir à la fois la dimension handicap et la dimension mixité comme point d'appui tend à ralentir le déploiement car cela rend plus confus le positionnement de la politique en question. Il est probablement possible que là où Accenture a réussi à déployer sa politique diversité en se fondant sur la mixité (égalité femmes / hommes), ce ne soit pas la solution la plus adéquate pour le Groupe. Car en regardant de plus près ce que les dimensions handicap et mixité ont en commun, mais aussi à plus large échelle par rapport aux autres dimensions et dans une perspective internationale, l'âge pourrait s'avérer le facteur clé d'appui de la politique diversité du Groupe. Ce point est abordé plus précisément lors des chapitres 12 à 14.



*Schéma 26. Positionnement du déploiement des politiques diversités des entreprises étudiées en fonction des étapes possibles de déploiement et les unes par rapport aux autres*

Aux termes de ces comparaisons, il ressort donc déjà aux travers des enseignements quelques points pouvant donner lieu à théorisation et à une discussion intermédiaire qui font l'objet du chapitre 11.

### Synthèse du chapitre 10

- La comparaison entre Assurexiss France et Crédit Agricole SA. au sujet de la dimension handicap a permis de mettre en avant **l'importance des rôles de chaque acteur d'une politique diversité dans la propension des individus à accepter ou refuser les différences en contexte professionnel**, et notamment le rôle du responsable diversité, du responsable handicap, ...
- La comparaison Accenture et Crédit Agricole S.A. concernant la mixité (sous l'angle égalité femmes / hommes) a permis de confirmer qu'il existe bien un isomorphisme institutionnel possible en matière de diversité en ce qui concerne le groupe Crédit Agricole S.A.. Cet isomorphisme de type coercitif (à cause de la loi et des risques économiques y étant associés) et de type mimétique (suivre les exemples des autres entreprises plus en avance sur le sujet) ne sont pas effectifs à 100%. Pour autant, c'est peut-être cet isomorphisme qui expliquerait le fait que certains acteurs ne sont pas d'accord avec la politique diversité menée par leur entreprise, dans la mesure où la mise en œuvre de la diversité résulterait d'une démarche réactive et non proactive contraire à leurs attentes.
- La comparaison Veolia et Crédit Agricole S.A. montre qu'une politique diversité ne peut pas se résumer à un label, à un accord, mais intègre un effort de réflexion et de cohérence sur le long terme. Le Groupe Crédit Agricole S.A., et les deux responsables diversité Groupe successives en ne se dirigeant pas vers une labellisation ont compris l'importance de penser la diversité sur le long terme. Mais avec la dimension légale de la diversité, notamment à un niveau français, la possibilité de penser la diversité de façon globale est difficile. Ceci explique en partie que les acteurs principaux de la diversité au sein du Groupe ainsi que le DRH soient plus ou moins contraints de travailler la politique diversité à court-terme et n'aient pas, pour l'instant, réussi à établir une politique diversité formalisée au niveau international. Ceci explique également la sensation de segmentation et d'incohérence constatée en matière d'égalité femmes / hommes et de handicap ; chemin inéluctable vers lequel l'organisation a commencé à se diriger depuis 2010.

## **Chapitre 11. Discussion intermédiaire concernant les résultats comparés : éclairage de la politique diversité de Crédit Agricole S.A.**

Ce chapitre a pour objectif principal de dresser un bilan intermédiaire quant aux études de cas. Les études de cas comparatives ont permis de déterminer en quoi consistait la politique diversité du groupe Crédit Agricole S.A., ce qui en faisait sa spécificité et en même temps en quoi elle n'en est qu'à sa genèse. Ce chapitre fait donc état des points saillants de la politique diversité, de sa réalité avant de s'attacher aux perceptions qu'en ont les acteurs du Groupe (chapitres 12 et suivants). La comparaison entre la réalité et les perceptions ayant pour but ultime d'éclairer le sous-questionnement principal de cette recherche, à savoir pourquoi les acteurs d'une organisation sont ralentis dans le déploiement d'une politique diversité, voire la ralentissent.

Les trois cas choisis ont permis de révéler en quoi la **politique diversité du Groupe Crédit Agricole S.A. oscille entre exploitation et exploration** (March, Weil, 2003). Elle est constituée essentiellement d'actions phares reposant sur des principes légaux et normatifs forts ; elle emprunte et imite des actions déjà existantes concernant certaines dimensions qu'elle met en avant, notamment en matière de mixité sous l'angle égalité femmes / hommes. En revanche, les acteurs en charge de déployer la politique du Groupe Crédit Agricole S.A. cherchent à différencier leur organisation des autres en tentant des actions innovantes, ponctuelles concernant certaines de ces dimensions. Par ailleurs, à l'inverse d'Accenture qui a développé une politique diversité globale en prenant appui sur la dimension mixité, la politique diversité du Groupe a pris appui sur la dimension handicap en premier lieu et actuellement tend à imiter Accenture. Ces premiers éléments marquants et révélateurs du contenu de la politique du Groupe sont sources de premières réponses à la problématique de cette thèse : si des acteurs du Groupe freinent et ralentissent la mise en œuvre de la politique, c'est peut-être parce que le contenu même de cette politique et son positionnement ne leur convient pas. **Les acteurs du Groupe Crédit Agricole S.A. n'adhèrent probablement pas tous à l'orientation choisie par le DRH et la responsable diversité pour la**

**politique diversité de leur organisation**, d'où l'étude plus approfondis de leurs perceptions dans les chapitres suivants.

### **11.1. Prédominance des aspects légaux : entre l'isomorphisme coercitif et mimétisme**

#### a) Isomorphisme coercitif

Il existe une **prédominance des aspects légaux** de la diversité, notamment en contexte français. Toute ou partie des politiques diversités font ainsi appel dans les 4 cas exposés, aux aspects légaux de la diversité. Le recours à une **déclinaison de la politique diversité** au travers de **politiques dédiées spécifiquement aux dimensions légales** principales de celle-ci est systématique. D'une certaine manière, ces 4 entreprises ne peuvent pas échapper à l'isomorphisme coercitif de la diversité dans la construction de leurs politiques. Ces cas viennent corroborer les résultats des études menées par Hélène Garner-Moyer (Garner-Moyer, 2009, 2014) concernant les accords (30 en 2009, 80 à ce jour) diversité(s) des entreprises qui citent essentiellement en préambule leurs **motivations** à faire de la diversité que sont la **RSE** et les **contraintes juridiques**.

Les politiques diversités des 4 cas présentés sont, pour 3 d'entre elles, dont le cas Crédit Agricole S.A., des politiques diversités répondant aux exigences légales.

Pour Crédit Agricole S.A., notre cas principal, les deux raisons avancées par le DRH et les discours institutionnels sont des raisons économiques et plus récemment des raisons RSE.

La RSE, signifie en réalité un souhait de rentabilité économique en satisfaisant au maximum les parties prenantes pour garder une bonne image de **banque responsable** auprès de la clientèle. Ce même souhait de rentabilité économique était jusque dans les années 2012, la raison invoquée pour justifier de la politique diversité en place. Or, la raison économique masque derrière elle la réalité face à laquelle l'organisation doit inéluctablement faire face, à savoir répondre aux exigences légales.

Ce ne sont cependant pas les risques pénaux qui motivent le plus l'organisation et ses acteurs décisionnaires en matière de politique diversité à s'engager dans cette voie, mais bien plus le fait de **ne pas être comme les autres** (Maizeray, 2014). Ne pas être comme les autres en ne respectant pas les lois est considéré comme un risque trop important pour ne pas mener de politique diversité qui ne soit pas visible.

#### b) Mimétisme organisationnel

L'organisation répond aux exigences légales également par **souci de mimétisme**. Les autres organisations qui ont des politiques diversité(s), respectent les lois. Par conséquent, il est nécessaire de faire au moins aussi bien qu'elles, si ce n'est mieux en mettant en application les lois, voire en les dépassant ou en les anticipant. Par exemple, dans le cas d'Accenture, les lois ont été anticipées dans une certaine mesure. Concernant Veolia, elles ont été dépassées. Cela engage bien la **réputation** de l'organisation et sa **légitimité** dans la mesure où la **politique diversité devient un moyen de rentrer à la fois dans la norme et de s'en distinguer** (Maizeray, 2014) au point parfois qu'à force de trop copier les autres, les politiques diversités des entreprises finissent toutes par se ressembler. Ce qui était alors considéré comme un moyen de faire la différence sur le marché économique n'en est plus un. Il est alors possible de deviner **l'enjeu de pouvoir** qui se trouve dans une politique diversité et qui peut être une **raison motivant certains acteurs à refuser cette dernière**. De même que la diversité à un niveau individuel peut être un moyen de s'affirmer dans son univocité propre, une politique diversité devient un moyen d'asseoir son autorité et un enjeu de prise de pouvoir et de domination vis-à-vis des autres organisations ; ce jeu de pouvoir n'est pas forcément du goût de tout le monde. Dans ce jeu de pouvoir, Crédit Agricole S.A. et ses acteurs, dans leur propension à aller vers un mimétisme trop important au détriment de la bonne idée de se distinguer par la RSE (dans laquelle ont été incluses les actions mimétiques) risque donc de perdre et sa réputation, sa légitimité, voire sa possible prise de pouvoir sur le marché économique face aux autres organisations de son secteur comme d'autres secteurs. Ceci n'est encore qu'au stade de constat et de résultat provisoire et de théorisation au sens de Weick (Weick, 1995). Ce résultat est d'autant plus à prendre avec

parcimonie dans la mesure où il est ressorti de ces premières données, un point non négligeable, à savoir qu'il est difficile et complexe de mener une **politique diversité cohérente** et qui a du sens **en contexte de fort changement et d'incertitude**.

## **11.2. De la difficulté de mener une politique diversité cohérente en contexte de fort changement et d'incertitude**

### a) Changements

Les **changements** sont toujours présents en entreprise (Soparnot, 2010) et font que les acteurs de l'organisation sont obligés de faire face à des défis constants. En période de crise économique, ces défis sont d'autant plus difficiles à relever qu'ils modifient la culture organisationnelle parmi d'autres éléments. Or, la culture est inhérente aux concepts de diversité et de politiques diversité(s). De ce fait, les organisations qui mettent en place des politiques diversité(s) se retrouvent face au défi de devoir mettre un cadre sur ce qui est par essence en mouvement. Les cas présentés ont tenté de faire vivre cette notion de changement et de mouvement perpétuel face auxquels les acteurs principaux de la diversité et plus précisément d'une politique diversité se retrouvent confrontés. Difficile d'être cohérent dans ses actions, dans ses discours quand le facteur temps joue contre soi. Ainsi la « *nécessaire hypocrisie* » de Brunsson (Brunsson, 1993) qui révèle un découplage entre discours et actions et qu'il est tout à fait possible de retrouver et expliquer en matière de diversité, prend une autre direction. Le **décalage** n'existe pas seulement entre discours produits et actions dédiées à la diversité dans le cadre d'une politique déployée par l'organisation, mais aussi **dans les attitudes et comportements des acteurs** de cette politique. **Ce décalage expliquerait en quoi certains acteurs de l'organisation n'accepteraient pas la politique diversité en question, les rendant plus méfiants vis à vis de la politique diversité de leur entreprise et ralentissant, de fait, le management de la diversité.**



b) L'intentionnalité des acteurs à l'œuvre

D'une certaine façon, les cas exposés et notamment celui de Crédit Agricole S.A. ont permis de comprendre qu'une politique diversité est le fait de plusieurs acteurs interagissant entre eux comme dans une cité politique au sens hellénistique du terme (cf. chapitre 2. *politeia* et *politike*). Ces acteurs ont des propensions à agir ou non favorablement (plus ou moins consciemment) vis-à-vis de la gestion de la diversité qui leur est proposée. Pour expliquer ces attitudes, il est possible de s'appuyer sur les théories des attitudes et comportements (Eagly, Chaiken, 1993). **L'attitude est un état d'esprit**, c'est-à-dire la prédisposition que l'individu a pour « *évaluer de façon favorable ou défavorable* » à l'aune de sa culture propre quelque chose et qui va être traduit par un comportement (une action). Quelque part, au travers de ces politiques diversités, il est possible d'observer les phénomènes d'intentionnalité à l'œuvre dans les théories de l'action.

Il est apparu clairement, dans le cas Crédit Agricole S.A., que tous les acteurs relais de la diversité n'agissent pas forcément uniquement de façon non utilitariste en sa faveur. Parfois, et surtout dans le cas de l'égalité femmes / hommes, des femmes mises en situation de pouvoir oublient ensuite les autres femmes non promues par ces réseaux. Le besoin de reconnaissance des groupes qui changent d'attitudes en situation de pouvoir tel qu'exposé par March et Weil (March, Weil, 2003) commence à transparaître.

Plus encore, au milieu de ces revendications ou prises de pouvoir sur d'autres groupes représentatifs de différences présentes au sein de l'organisation, l'acteur principal qu'est le responsable diversité se retrouve au milieu de **tensions** et d'une complexité telles qu'il lui est **impossible de satisfaire tout le monde** et donc de mener une politique diversité totalement cohérente. **Composer une politique diversité** devient vite un véritable **défi** presque insoluble entre les attentes des différents acteurs et les moyens attribués: entre ce que veut la direction par le biais des directives du DRH et du responsable de la politique sociale, entre ce qu'il est possible de faire en fonction des moyens financiers et humains ainsi que structurels et légaux, et enfin entre les attentes des individus se sentant plus porteurs d'une différence que d'une autre au sein de l'entreprise, Car le problème fondamental en entreprise n'est dès lors plus une bonne ou une mauvaise gestion des différences, dans la mesure où

l'acceptation de la différence passe par un **travail sur soi** de la part de chaque individu.

### **11.3. Au fondement du problème, l'état d'esprit et de perceptions des acteurs de l'organisation**

#### a) Sentiment identitaire

La diversité et le rapport qu'ont les individus à la différence procèdent d'un **sentiment identitaire**. C'est ce que l'étude de Martine Brasseur (Brasseur, 2009) met en avant relativement à la problématique du genre et du plafond de verre. Le sentiment identitaire est la « *résultante d'un double rapport à soi et à autrui* » par jeu de reconnaissance (Dubar, 1991, 2000, Dutton et al., 2005).

Il fait que le comportement sera alors déterminé par ce dernier en matière de prise de responsabilité professionnelle et non en fonction d'une appartenance précise à un sexe, c'est-à-dire relativement à une différence unique. Les actions produites pour changer la culture d'un individu afin qu'il adopte une culture commune le menant vers une plus facile acceptation de la différence (actions de lutte contre les stéréotypes) ne changent pas tout.

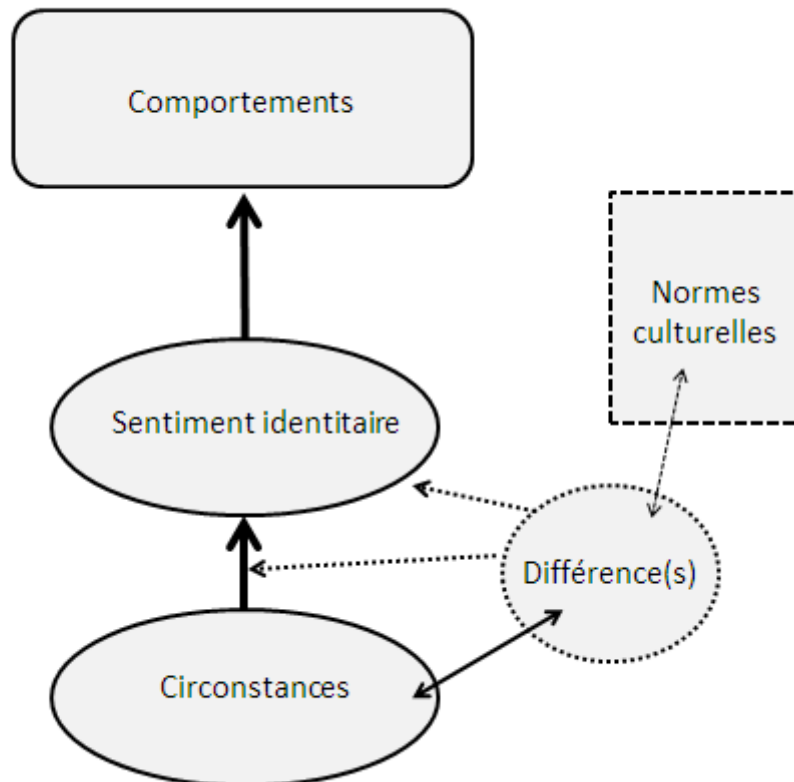
D'une certaine manière, **en fonction de l'importance du sentiment identitaire** de l'individu, son adhésion à une politique diversité et encore plus sa capacité à œuvrer pour une politique diversité sera plus ou moins prévisible. Ainsi, si l'individu accorde trop d'importance à une différence le constituant et en fonction de ce qu'il percevra d'autrui comme étant aussi constitué d'une différence ou sommes de différences plus ou moins visibles et acceptables du fait de sa culture, le rejet en contexte de travail comme en dehors du contexte de travail sera déjà plus ou moins déterminé. Cependant, **ce n'est pas parce que du fait de son identité propre un individu est plus enclin à accepter et à œuvrer en faveur d'une politique diversité qu'il va automatiquement le faire**. Comme cela a déjà été évoqué le contexte de crise et de changement va changer son rapport au monde, donc son rapport à autrui et son rapport à lui-même. Ses priorités vont être soumises à changement, c'est-à-dire que ses attentes et motivations vont changer.

#### b) La diversité, une affaire de perception

Le travail sur la culture des individus par une lutte contre les stéréotypes engagé par Crédit Agricole S.A. sur la notion d'égalité femmes / hommes ne

Importance  
du sentiment  
identitaire

suffit pas. Il faut encore que les circonstances soient propices. D'ailleurs l'étude de Martine Brasseur (Brasseur, 2009) a bien mis au jour sous forme d'une hypothèse que **les circonstances** avaient une **importance fondamentale dans le comportement des individus en matière de diversité** concernant la notion de genre. Soit le genre « *est un modérateur de l'impact du sentiment identitaire sur la prise de responsabilités* », soit « *c'est l'impact des circonstances sur le sentiment identitaire qui est modéré par le genre* ». Cette seconde hypothèse intéresse particulièrement cette thèse. Le schéma suivant adapte cette hypothèse en fonction de ce qui est ressorti de l'observation participante et des études de cas.



Importance  
du contexte

**Schéma 27. Adaptation du schéma « hypothèse 2 » : impact du genre sur le sentiment identitaire et l'influence des circonstances de Brasseur (2009)**

Les normes culturelles et les différences sont interreliées et peuvent avoir un impact les unes sur les autres. Les différences peuvent avoir un impact en aval des circonstances, mais les circonstances vont aussi jouer un rôle vis-à-vis des différences. Il y a en amont de l'impact des différences sur le sentiment identitaire et sur l'influence des circonstances, tout un jeu de mouvements

possibles et potentiels qui vont contribuer à faire changer l'intentionnalité des acteurs / individus d'une politique diversité.

L'observation participante a permis de ressentir en quoi la période de forte tension plaçant les collaborateurs dans une position d'expectative face à leur avenir professionnel beaucoup plus prononcée qu'à l'accoutumée pouvait jouer un rôle déterminant dans leur prise de conscience de leur propre différence, mais aussi des différences par rapport à autrui.

Les collaborateurs risquent d'avoir **trois attitudes possibles** en fonction de la façon dont ils vont percevoir le contexte et qui vont se traduire par trois comportements : **se retrancher derrière une différence propre, saisir** dans la politique diversité une **opportunité de s'en sortir, rejeter jusqu'à gommer de leurs singularités propres toutes différences** et donc toute politique diversité par extension.

#### 11.4. Une nouvelle métaphore pour expliquer la diversité

Ces trois premiers résultats conduisent à une métaphore permettant de mieux comprendre en quoi consistent la diversité et sa gestion. Le recours à la métaphore constitue une aide dans le processus de théorisation (Weick, 1989). L'usage de la métaphore en sciences de gestion est, en effet, utile en ce qu'elle explicite l'implicite complexité d'un phénomène (Weick, 1989 ; Morgan, 1999).

D'un côté la diversité résulte d'un mécanisme d'inertie qui n'est pas causé par ce qui est le plus visible ou énoncé : **les discours sur les motivations à s'intéresser** à la diversité, à adhérer à une politique diversité **masquent les véritables raisons**, et ce de **façons inconscientes** la plupart du temps. A ceci s'ajoute, le fait que la diversité évolue constamment par rapport à un environnement en mouvement constant et est donc soumise à changements. Ces changements peuvent résulter eux-mêmes de mécanismes accidentels distincts du principe d'inertie (intentionnalité de départ) : normes culturelles en évolution, souhaits d'obtenir du pouvoir, ... Ils sont dus aux faits que les individus possèdent un sentiment identitaire plus ou moins affirmé et qui, en fonction des circonstances, va les faire changer pour adhérer ou non à une politique diversité.

La diversité n'est donc pas uniquement tridimensionnelle (Harrison, Klein, 2007), n'est pas qu'un iceberg (Point, 2007), la diversité ressemble à un conglomérat d'atomes. Les atomes sont en mouvement constant, se combinent, se divisent, se rejettent, forment des groupements d'atomes, un peu à l'image de la diversité. A la fois au niveau individuel comme à un niveau politique, la diversité peut être représentée comme un ensemble d'atomes, la politique diversité étant le résultat de ces combinaisons à la fois voulues et aléatoirement prédéterminées.

Les atomes de par leurs particules s'attirent ou se rejettent, fusionnent, un peu comme le font les individus porteurs de différences ou non également et selon des principes préétablis que sont les normes culturelles. La restitution des résultats des entretiens qualitatifs a donc pour principal intérêt de venir confirmer cette **métaphore atomiste** de la diversité et les premiers résultats obtenus, mais également d'éclairer les motivations profondes des acteurs de la diversité, à œuvrer ou non en faveur de cette-dernière. Car dans l'atomisme antique, du moins celui de Lucrèce, il existe une explication au changement et au mouvement des atomes et leurs conglomérats, à savoir le *clinamen* ou déclinaison, « *limitation radicale au pouvoir de la nécessité* » (Morel, 2000). Il s'agit d'une déviation imperceptible de l'atome (Lucrèce, *De natura rerum*, II, v.284-287<sup>17</sup>) intervenant à un moment et un lieu indéterminés et transformés dans l'esprit en acte de **volonté délibérée** (Bailey, 1964). De ce fait, les individus composés de différences, semblables à des conglomérats d'atomes, sont ainsi libres de réagir et agir face à ces différences, et ce de façon indéterminées. La métaphore atomiste de la diversité intéresse la problématique de cette thèse dans la mesure où à l'image des atomes ou groupements d'atomes, les **individus** (composés d'atomes) possèdent un principe propre qu'est la **motivation ou volonté**. C'est cette motivation qui va les pousser à agir ou non en faveur d'une politique diversité donnée ou va les faire dévier de leur trajectoire initiale. Elle peut donc aussi expliquer en quoi un acteur peut être amené à changer d'avis vis-à-vis d'une politique diversité. Cette métaphore permet de penser qu'il est peut-être possible de trouver des

Métaphore  
atomiste de  
la diversité

---

<sup>17</sup> Il faut donc reconnaître que les atomes aussi, / outre les chocs et le poids, possèdent en eux-mêmes / une cause motrice d'om vient ce pouvoir / puisque rien, nous le voyons, de rien ne procède)

grandes tendances au sujet des motivations des acteurs d'une organisation à œuvrer ou non en faveur d'une politique diversité proposée.

### **Synthèse du chapitre 11**

Le poids des normes et des lois conduit les acteurs en charge de déployer la politique diversité du Groupe Crédit Agricole S.A. à traiter les différences en les segmentant. L'accent est mis sur les dimensions de la diversité que sont le handicap et la mixité sous l'angle égalité femmes/ hommes à la fois par contrainte, mais aussi par souci de ne pas faire perdre sa réputation à l'entreprise. De ce fait, les acteurs relais de la politique diversité, notamment la responsable diversité et son équipe, prennent exemple sur d'autres entreprises et essaient cependant de s'en distinguer. Les principales difficultés rencontrées par ces acteurs relais tiennent au fait que l'organisation est soumise à de nombreux changements continus. Il est alors ardu de circonscrire les différences et les traiter dans un cadre défini. La tâche est d'autant plus malaisée que tout un chacun perçoit la diversité à l'aune de sa culture et de son identité propre, voire sociale. Tous les acteurs du Groupe Crédit Agricole S.A. n'ont donc pas les mêmes attentes en matière de traitement des différences et seraient comparables aux conglomérats d'atomes avec des inclinaisons différentes et fluctuantes vis-à-vis de la diversité.

## **Chapitre 12. Perception plus ou moins grande d'un écart**

Ce chapitre a pour objectif de démontrer que les collaborateurs observent un décalage certain entre leurs attentes et les moyens mis en œuvre par les politiques. La perception de cet écart les pousse à adopter une attitude méfiante vis-à-vis de la politique diversité du Groupe. Les entretiens semi-directifs et

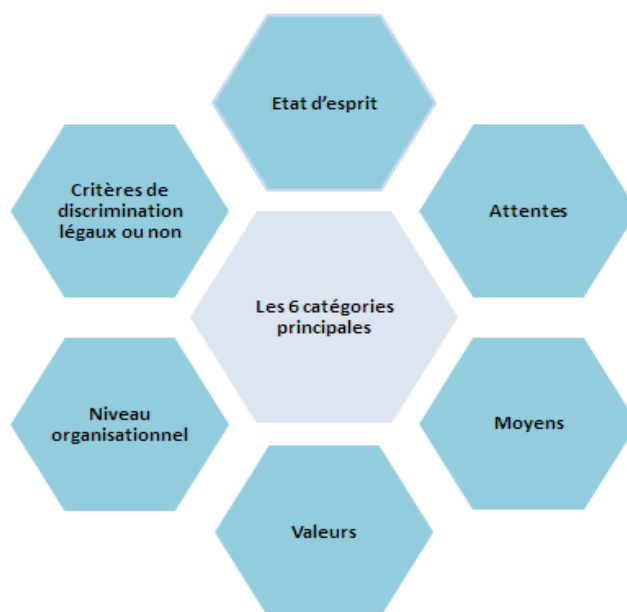
les entretiens libres sont ainsi tour à tour mobilisés dans ce chapitre pour illustrer ce qui est ici avancé.

Pour rappel, les observations principales ressorties des chapitres précédents concernant la politique diversité de l'étude de cas principal Crédit Agricole S.A. sont les suivantes :

1. Prédominance de la dimension handicap et de la mixité
2. Constat d'une certaine peur (refus ou esquivance pour ne pas réaliser un entretien)
3. Un isomorphisme coercitif et un mimétisme dans la construction de la politique diversité
4. Une apparente « *nécessaire hypocrisie* » brunsonienne relative aux discours et actions sur la diversité ; du moins constat d'un écart apparent prononcé quant au sujet diversité et révélant les intentionnalités cachées, voire inconscientes des divers acteurs d'une politique diversité
5. La diversité et une politique diversité sont affaires de perceptions et surtout soumises à changement et au temps.

### 12.1. Une politique diversité très segmentée

Le **codage ouvert** des quinze premiers entretiens réalisé à l'aide de l'outil QDA miner a permis d'analyser la fréquence de codage des 6 catégories retenues pour nous aider à répondre à la sous-question de recherche principale de cette thèse, à savoir pourquoi les acteurs d'une organisation sont ralentis dans la mise en œuvre d'une politique diversité, voire la ralentissent. L'objectif de cette analyse était de repérer la ou les catégories clés, pour ensuite déterminer les causes principales influençant le ralentissement du déploiement d'une politique diversité en fonction de ces catégories clés.



*Capture 11. Arbre des 6 catégories principales échantillon 1 – diversité et échantillon 2 – handicap*

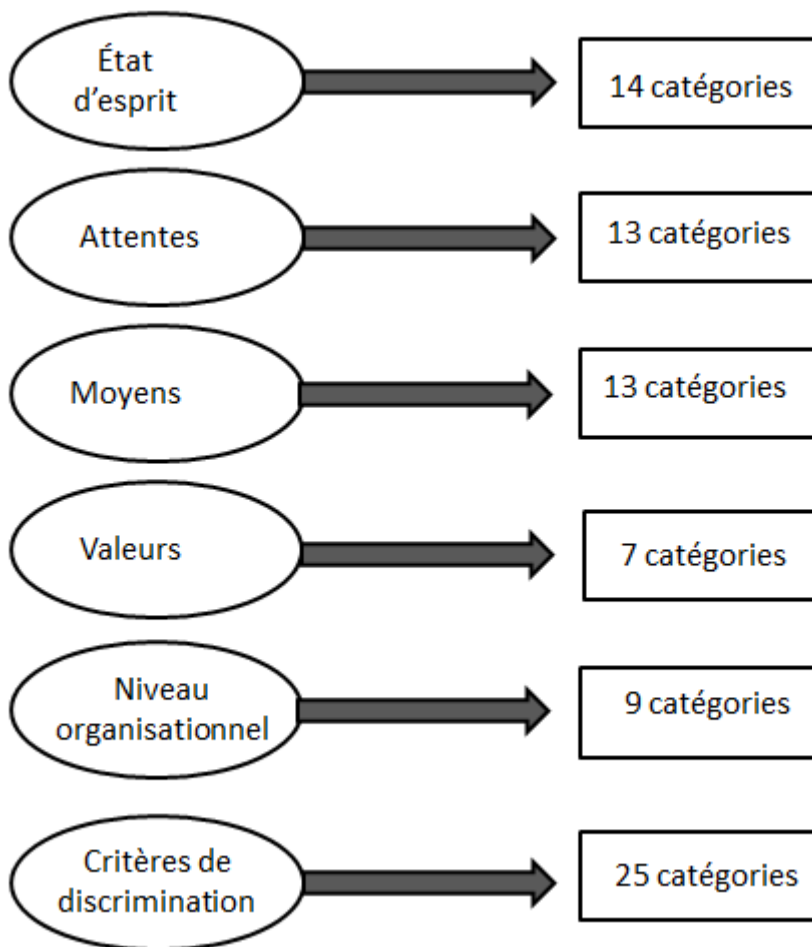
Catégories principales	Définitions
<b>Etat d'esprit</b>	Façon dont un individu va évaluer la diversité et ou une politique diversité. C'est un jugement, une attitude résultant d'une émotion par rapport à une situation donnée.
<b>Attentes</b>	Ce qu'attendent les individus d'une politique diversité.
<b>Moyens</b>	Comment une politique diversité est déployée ou doit être déployée.
<b>Valeurs</b>	Ensembles de normes auxquelles se réfèrent et se conforment les individus en les orientant vers un idéal.
<b>Niveau organisationnel</b>	Processus et façons dont la diversité est appliquée au sein de l'organisation dans le cadre d'une politique diversité.
<b>Critère de discrimination légaux ou non</b> <sup>18</sup>	Ensemble des critères de la loi L.1132-1 du Code du travail français (en dehors du critère d'habitation non existant dans la loi au moment du codage) et critères amenant à distinguer un individu ou un autre positivement comme négativement.

*Tableau 20. Définitions des 6 catégories principales échantillon 1 - diversité et échantillon 2 – handicap*

<sup>18</sup> Cette catégorie est parfois abrégé en « critères de discrimination » dans la suite de la restitution des données et leur analyse



Ces 6 catégories ont donné lieu à 81 sous-catégories réparties de la façon suivante :



La suite de la présentation des résultats sera l'occasion de revenir sur le contenu des catégories et leurs nœuds. L'arborescence complète des codes est présentée en Annexe 10.

La fréquence de codage de l'ensemble des catégories et nœuds visualisable avec le graphe suivant a permis de mieux cerner la distribution des mots-clés établis lors de la phase de codage ouvert et avant réduction du nombre de catégories (en fonction du nombre de cas où ils apparaissent).



*Graphe 1. Graphe visuel de la distribution des mots clés (codage ouvert avant réduction du nombre de catégories) en fonction du nombre de cas*

Les discours des acteurs échantillon 1 – diversité reflètent les analyses de l’observation participante et des chapitres précédents portant sur le cas principal Crédit Agricole S.A.. Certains **mots clés** ressortent plus particulièrement et font **écho aux observations constatées au travers des études de cas et sur le terrain** :

Femmes (mixité ?), personne handicapée (handicap ?), exemplarité, phénomène de société, obligation (isomorphisme ?), motivation (intentionnalité ?), affichage (décalage discours/actions ?).

Ces mots-clés qui sont nombreux, peuvent être reliés aux premiers constats du chapitre 11, notamment la **prédominance d’aspects légaux liés à la diversité**.

Les acteurs de la diversité œuvrent très souvent en sa faveur, en fonction de **contraintes légales fortes et sociétales**. L’analyse de la fréquence de codage des **6 catégories principales retenues** dénote le fait que les répondants ont très souvent mentionné les critères de discrimination légaux pour caractériser

leurs visions de la diversité et telle qu'elle est gérée au sein de leur organisation.

Catégorie	Fréquence d'apparition	% codes
<b>Critères de discrimination</b>	<b>153</b>	<b>20,3</b>
Etat d'esprit	132	17,3
Niveau organisationnel	130	16,7
Moyens	124	14,4
Attentes	106	12,1
Valeurs	102	11,5

**Tableau 21. Fréquence de codage des 6 catégories principales** (% codes = pourcentage du codage associé à ce code)

*Par diversité j'entends l'intégration et la prise en compte de toutes minorités, qu'il s'agisse du handicap, de l'origine sociale, de l'origine ethnique ; minorités qui, à un moment donné de par leurs positions, ne peuvent pas intégrer le monde du travail. J'ai cet exemple d'un collègue avec qui j'ai dû travailler dans un précédent poste. C'était un jeune homme de 24 ans, noir africain qui venait du quartier de la Courneuve et qui a fait Henri IV, HEC et qui a réussi. Il avait beaucoup plus de mérite d'être arrivé là où il était arrivé parce qu'il a dû se battre contre les a priori. Et s'il est arrivé là où il en est arrivé, c'est parce qu'il avait des compétences. Plus encore que des compétences, il avait ce quelque chose en plus qui prouve qu'il était capable de motivation, de persévérance. Mais ce n'est peut-être qu'un exemple parmi tant d'autres et cela n'est pas ce qui arrive pour toute personne issue d'une minorité. C'est peut-être un cas sur 1000.*

(Directeur relations marchés et professionnels, Banque de proximité 1, 31-40 ans, Homme, échantillon 1 - diversité)

Une vision de  
la diversité

Ce *verbatim* fait apparaître la perception de la diversité du répondant. Il la définit par rapport aux critères classiques de non-discrimination.

Dans cet autre *verbatim* d'une GRH, il est possible de comprendre combien la gestion de la diversité s'opère par segmentation au sein du groupe Crédit Agricole S.A. :

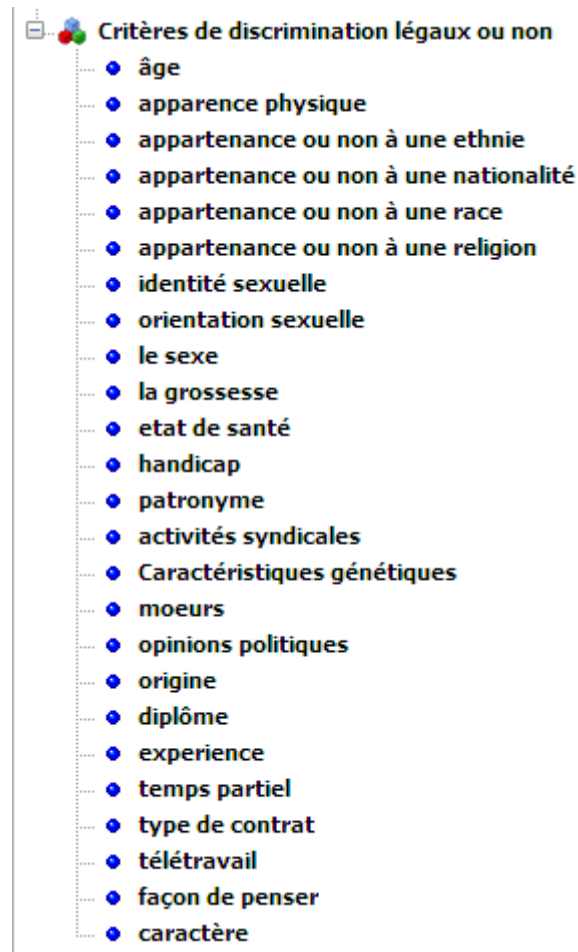
*Pour moi il y a plusieurs définitions. Bien sûr chaque individu est différent, a ses spécificités. Pour moi la diversité c'est, bien sûr, tout ce qui est **âge, sexe, handicap, nationalité etc. et culture**. Il y a aussi la diversité dans les **méthodes de travail**, dans les **approches** donc ça reprend un peu tout ça pour moi. C'est vraiment la **diversité des individus**, la **diversité dans les équipes**. En entreprise, il y a plusieurs façons de faire et de voir les choses.*

*J'essaie de retraduire la diversité dans mes missions puisque je travaille au **recrutement**. J'essaie de **ne pas faire de discrimination** puisque c'est la règle et la clé dans le recrutement. **La diversité, je la vois surtout dans les personnes que je recrute**, au niveau des cv que je reçois. Je m'occupe beaucoup de stagiaires et d'alternants donc j'ai beaucoup d'étudiants qui viennent de l'étranger. Il y a aussi la diversité **au niveau des parcours scolaires** bien entendu. Je peux avoir des personnes qui ont juste un bac et des personnes qui sont à bac + 5 ou qui reprennent des études, etc., avec des niveaux d'âge. Ce que j'ai le plus vu, c'est au niveau des origines culturelles, que ce soit des personnes qui viennent du pays du Maroc, d'Algérie, etc., qui viennent de Chine, d'Afrique, du Mali. Voilà, c'est toujours dans ce sens-là que moi je l'ai perçue.*

Perception de la diversité comme très segmentée

*Après dans mon environnement proche de travail, dans la direction **RH**, c'est vrai que la diversité au niveau des sexes il y en a peu, il y a très peu d'hommes. Sur 25 il doit y en avoir 4. Après au niveau des âges, que ce soit dans mon entreprise actuelle ou dans mon ancienne entreprise, c'est vrai que je n'en ai pas trop vue. Après au niveau des **personnes handicapées**, je n'ai pas eu l'occasion de travailler avec des personnes reconnues travailleurs handicapés ni d'en recruter, même si on n'est pas du tout contre ça, on n'a pas une politique de recrutement fortement poussée dans ce sens-là. On a un contact avec les PH (personnes handicapées), toutes nos annonces sont passées sur les sites. Pourtant on n'a pas beaucoup de candidatures qui nous reviennent, de personnes qui se déclarent comme Travailleur en situation de handicap chez nous. (GRH, Assurances, 21-30 ans, Femme, échantillon 1 - diversité)*

Ces critères de discrimination sont distribués en 25 catégories ou nœuds qui sont les suivants :



*Capture 12. Les 25 nœuds de la catégorie critères de discrimination*

***12.1.1. La diversité réduite aux dimensions handicap et mixité expliquée par le poids de la pression institutionnelle : quid des autres dimensions de la diversité ?***

**a) Prédominance de la mixité et du handicap**

Parmi les 25 nœuds attribués à la catégorie, les collaborateurs ont systématiquement donné des exemples liés aux **dimensions handicap et mixité** sous l'angle égalité femmes / hommes pour définir la diversité au sein de leur entreprise. D'ailleurs le critère du sexe apparaît dans 93.30 % des cas, celui du handicap dans 86.70 % des cas à pourcentage égal avec l'âge pour l'échantillon 1 – diversité. Mais surtout en triant les nœuds par fréquence

Prédominance  
des dimensions  
mixité et  
handicap

d'apparition, le handicap (fréquence 30) et le sexe (fréquence 22) demeurent les critères légaux les plus cités par les interviewés.

Catégorie	Code	Fréquence	% Codes	Cas	% Cas
Critères de discrimination	handicap	30	3,90%	13	86,70%
Critères de discrimination	le sexe	22	2,80%	14	93,30%
Critères de discrimination	façon de penser	19	2,40%	10	66,70%
Critères de discrimination	âge	18	2,30%	13	86,70%
Critères de discrimination	diplôme	10	1,30%	8	53,30%
Critères de discrimination	appartenance ou non à une ethnie	10	1,30%	7	46,70%
Critères de discrimination	origine	9	1,20%	8	53,30%
Critères de discrimination	appartenance ou non à une religion	9	1,20%	5	33,30%
Critères de discrimination	expérience	7	0,90%	6	40,00%
Critères de discrimination	appartenance ou non à une nationalité	7	0,90%	5	33,30%
Critères de discrimination	apparence physique	5	0,60%	5	33,30%
Critères de discrimination	caractère	4	0,50%	4	26,70%
Critères de discrimination	type de contrat	3	0,40%	3	20,00%
Critères de discrimination	appartenance ou non à une race	3	0,40%	2	13,30%
Critères de discrimination	orientation sexuelle	2	0,30%	1	6,70%
Critères de discrimination	état de santé	1	0,10%	1	6,70%
Critères de discrimination	patronyme	1	0,10%	1	6,70%
Critères de discrimination	mœurs	1	0,10%	1	6,70%
Critères de discrimination	identité sexuelle				
Critères de discrimination	la grossesse				
Critères de discrimination	activités syndicales				
Critères de discrimination	caractéristiques génétiques				
Critères de discrimination	opinions politiques				
Critères de discrimination	temps partiel				
Critères de discrimination	télétravail				

*Tableau 22. Fréquence d'apparition des nœuds attribués à la catégorie critères de discrimination (échantillon 1 – diversité)*

*Pour moi, la diversité c'est essentiellement le handicap, mais après effectivement la diversité ça peut être homme/femme, les gens qui viennent de différents pays. En termes de handicap, je crois que je pense plus à une personne parce que ça se voit en termes physiques ; après je pense que le handicap est tellement vaste, on ne le constate donc pas forcément. En termes homme / femme, ça dépend des secteurs, c'est très sectorisé. A la gestion, par exemple, c'est très féminin. Dans d'autres secteurs où c'est plus commercial, ou à la direction, c'est quand même assez masculin. (Gestionnaire de portefeuille, Services financiers spécialisés, 31-40 ans, Femme, échantillon 1 - diversité)*

Comme l'exprime bien cette gestionnaire de portefeuille, le handicap est **visible pour elle**, dans la mesure où elle pense à une personne en particulier dans son environnement de travail. Quand 80 % des handicaps sont dits invisibles (Tisserant, 2012), ce *verbatim* exprime la très grande visibilité de la politique handicap comme dimension de la politique diversité du Groupe. Cette **politique handicap** a un **passé important**, comme cela a pu être décrit dans l'étude du cas principal. Au moment où les entretiens exploratoires sur la diversité ont eu lieu, le 3<sup>ème</sup> accord handicap était lancé et en cours. Une plaquette avait même été distribuée fin 2011 pour réexpliquer la politique handicap et l'accord handicap aux collaborateurs. D'où le fait que cette dimension de la politique diversité vienne en premier à l'esprit de cette gestionnaire. Pour autant, même si le handicap est très présent au sein du Groupe, cette personne a bien conscience que la diversité ne peut pas se résumer uniquement à cette sous-thématique, elle peut renvoyer aussi bien à la notion d'origine géographique ou à l'égalité femmes / hommes. Le fait d'évoquer cette deuxième thématique est révélatrice d'un **phénomène sociétal et légal** amorcé en janvier 2011, à savoir la loi du 27/01/2011 relative à la présence des femmes dans les conseils d'administrations et comités d'entreprises.

Une politique  
diversité  
construite  
sur la  
dimension  
handicap

Ces thématiques du handicap et de la mixité s'expliquent en grande partie par l'histoire même de la mise en place de la politique diversité du Groupe qui s'appuie sur ces deux dimensions légales de la diversité (cf. étude monographique, chapitres 9 à 11). Avec une politique diversité récente et un passé important concernant le handicap, il n'est pas étonnant que **les collaborateurs assimilent handicap et politique diversité en premier lieu.**

Assimilation  
du handicap  
et de la  
diversité

Si, l'analyse de l'échantillon 2 – handicap va logiquement renvoyer à cette thématique, en revanche, il est aussi possible de retrouver certaines autres dimensions légales de la diversité pour la catégorie « critère de discrimination ».

Catégorie	Code	Fréquence	% Codes	Cas	% Cas
Critères de discrimination légaux ou non	handicap	24	4,40%	21	87,50%
	le sexe	3	0,50%	2	8,30%
	âge	1	0,20%	1	4,20%
	mœurs	1	0,20%	1	4,20%

*Tableau 23. Fréquences principales de codages relatives aux critères de non-discrimination (échantillon 2 – handicap)*

Ces **fréquences** sont plutôt **émergentes**, mais en ce qui concerne le sexe et la question de l'âge, ces codes font écho aux lois les plus récentes auxquelles les entreprises ont dû faire face (loi du 27/01/11 et loi sur le contrat de génération). Elles viennent également confirmer l'analyse de l'échantillon 1 – diversité qui a permis de révéler l'importance de ces thématiques. Ainsi, même lors d'un focus spécifique concernant la partie handicap de la diversité, les collaborateurs évoquent d'autres critères de non-discrimination ou tout simplement se mettent à parler de différences en général. La gestion de la diversité au sein du Groupe fait donc appel à une segmentation de la diversité:

Prédominance  
des contraintes  
légales

*C'est quelque chose qui m'a toujours intéressée, notamment dans le recrutement lorsque j'ai eu l'occasion de pouvoir recruter. Que ce soit pour recruter les alternants ou les CDI, j'ai toujours eu cette approche de regarder le marché de la diversité pour voir s'il y avait des candidatures possibles, qu'il s'agisse de candidatures en Handicap ou autre. Autant, on essaie d'avoir une mixité au niveau des cadres dirigeants, autant au niveau de la diversité au sein des RH, ce serait d'avoir plus d'hommes. (G.R.H., Banque de financement et d'investissement, 21-30 ans, F, échantillon 1 - diversité)*

Une  
segmentation  
RH  
de la  
diversité

La diversité telle qu'elle est traitée par le Groupe porte essentiellement sur les critères légaux faisant l'objet de lois plus récentes ou impliquant plus de sanctions. Pourtant sous le terme diversité, les collaborateurs peuvent avoir à l'esprit d'autres



critères discriminants et distinctifs comme le diplôme, (fréquence 10) ou le type de contrat (fréquence 3). **La gestion de la diversité au sein du Groupe apparaît donc comme très segmentée** en fonction de la loi L.1132-1 du *Code du travail* français et il est possible de voir dans cette segmentation une « *démarche visant à réduire la complexité du réel pour une meilleure efficacité productive* » (Pigeyre, 2006).

#### b) Une segmentation risquée

Mais cette segmentation de la diversité au sein du Groupe constatée par les collaborateurs est **un risque de voir s'exprimer des mécontentements** de la part de **ceux non porteurs d'une différence** sur laquelle la politique se concentre. En effet, la responsable diversité du Groupe s'appuie beaucoup sur la mixité et le handicap pour déployer la politique diversité. Concernant, le handicap, il aurait été possible que les personnes non porteuses de handicap affichent leur mécontentement vis-à-vis d'une segmentation de la politique des ressources humaines en faveur de cette dimension. Ce n'est pas le cas, bien au contraire.

Les personnes interviewées pour l'échantillon 1 – diversité ont exprimé majoritairement des états d'esprits positifs concernant le handicap bien qu'elles ne soient pas en situation de handicap, comme par exemple :

*Dans un avenir idéal, la diversité au sein de mon entité, ce serait plus de travailleurs handicapés car c'est le gros point sur lequel on a encore du mal.* (GRH, Assurances, 21-30 ans, Femme, échantillon 1 - diversité)

Le handicap  
mis à part

La **politique mixité devrait être mieux reçue de la part des femmes** puisqu'elle a pour objectif de rétablir une égalité de traitement. Or, lors de l'analyse de l'échantillon 1 – diversité, **certaines femmes** n'ont pas hésité à exprimer leur **désaccord avec ce genre de sous-politique diversité**, du moins dans la forme qu'elle a actuellement (orientée vers l'égalité femmes / hommes) :

*En ce qui concerne les femmes, les quotas ne me semblent pas la meilleure façon de les faire respecter.* (GRH, Siège, 51-60 ans, Femme, échantillon 1 - diversité)

*En ce qui concerne le bilan social, on produit des tas d'indicateurs au sujet de l'égalité femmes-hommes. Il n'y aura jamais égalité, il ne peut y avoir égalité parce qu'on a tous des parcours différents. Pour l'égalité au sein du Groupe et les actions proposées c'est un leurre. L'équité à la limite ce serait plus juste. [...] Pourquoi une femme et un homme qui occupent le même poste devraient être pareils ? Ils n'ont pas les mêmes parcours donc forcément... Faire en sorte de proposer une évolution à chacun, c'est important, mais l'égalité non. (IRP, siège, 51-60 ans, Femme, échantillon 1 - diversité)*

La politique mixité jugée inadéquate

Des personnes concernées par la segmentation proposée par la politique diversité peuvent être en désaccord avec. Ceci commence à éclairer le fait qu'il existe des **ralentissements au déploiement d'une politique diversité** car si les **principaux concernés n'y adhèrent déjà pas** en majorité, il y a **peu de chance que ceux qui sont totalement réfractaires** à la notion de diversité **aient l'envie d'y souscrire à leur tour**. D'où l'impression que la politique diversité fait du surplace malgré tous les dispositifs que les acteurs relais tentent de mettre en œuvre pour la déployer.

### ***12.1.2. Quand la diversité organisationnelle vient s'ajouter à la segmentation de la diversité : la crainte de la stigmatisation et de l'inéquité de traitement***

Les **acteurs de la diversité**, que ce soit lors des entretiens libres ou lors des entretiens exploratoires, **ont remarqué le problème de la segmentation à un niveau organisationnel** ( cf. tableau suivant pour le détail des fréquences de codage concernant la catégorie « niveau organisationnel »).

Catégorie	Code	Description	Fréqenc	%Code	Cas	% Cas
Niveau organisationnel	phénomène culturel	La culture d'entreprise est spécifique à la filiale, au métier	55	4,20%	22	43,10%
Niveau organisationnel	communication / sensibilisation	Le fait de communiquer ou non sur la différence en entreprise	54	4,10%	30	58,80%
Niveau organisationnel	la temporalité	Le temps joue un rôle dans la prise en compte ou non de la diversité : manque de temps, question de temps, question d'époque	26	2,00%	19	37,70%
Niveau organisationnel	réseau	fonctionnement des gens en réseau	20	1,50%	18	35,50%
Niveau organisationnel	climat social	La problématique du climat social et de la crise économique joue un rôle dans la possibilité ou non d'oeuvrer pour la diversité	20	1,50%	16	31,40%
Niveau organisationnel	mobilité en mode silos et zone de confort	Les mobilités ont lieu à cause d'une différence ou d'une ressemblance ou par réseautage	20	1,50%	15	29,40%
Niveau organisationnel	la débrouille	Impression qu'il faut se débrouiller et que les processus en place ne servent qu'à très peu	16	1,20%	13	25,50%
Niveau organisationnel	lobbying	Le fait de faire pression sur les décisions managériales et GRH par une différence : une forme de pouvoir au sein de l'organisation	12	0,90%	11	21,60%
Niveau organisationnel	recrutement / affichage	La diversité est une affaire d'image, notamment au moment du recrutement	12	0,90%	10	19,60%

**Tableau 24. Fréquence de codage des codes appartenant à la catégorie « niveau organisationnel » (échantillon 1 – diversité et échantillon 2 – handicap)**

Sous le **code phénomène culturel**, il est possible de retrouver la façon dont la diversité est traitée au sein des filiales de façon particulière. La culture même des filiales influence le traitement de la diversité et renforce parfois la segmentation observée par les collaborateurs comme, par exemple, au niveau

de la mobilité pour les personnes travaillant dans la filiale SILCA qui est composée de profils très techniques et non forcément financiers :

*« La mobilité ne se traduit pas facilement chez nous. On a une expertise technique qui est vraiment reconnue, mais pour autant, on n'a aucune légitimité au niveau banque et c'est sûr qu'on est cantonné à des métiers techniques. Maintenant le Groupe est assez grand pour permettre aux personnes d'évoluer au sein des filiales et des filières techniques. La RH Groupe a identifié la filière technique comme une partie à part entière.[...] Il faut jouer des coudes pour obtenir un certain nombre de postes. »* (Responsable informatique, Production informatique, 41-50 ans, Homme, échantillon 1 - diversité)

La diversité, dans le cadre du déploiement de la politique du Groupe, apparaît, dès lors, comme très segmentée bien que les collaborateurs pensent la diversité de façon plus globale et ne semblent pas toujours souhaiter une si grande segmentation :

*Pour moi la diversité signifie beaucoup de choses, mais avant tout c'est vrai que dès que l'on pense diversité, on pense personnes issues de l'immigration ou les gens issus des quartiers, sachant qu'évidemment ça englobe aussi bien les seniors, les handicapés, les femmes, les obèses, et après tout ce qui peut être synonyme de diversité. A la base il me semble ( je ne connais pas les textes de loi...) le fait que maintenant on ait dans les gros groupes, une personne chargée de la diversité, une mission diversité, des responsables diversité, etc., c'est aussi lié justement au politique, pour arranger les choses, car il y avait certaines communautés qui se sentaient un peu flouées. **Pour moi, une politique diversité où on catégorise les gens n'a pas lieu d'être, la diversité c'est un fait.*** (G.R.H., Siège, 31-40 ans, H, échantillon 1 - diversité.)

Une  
segmentation  
RH  
de la diversité  
qui ne  
correspond pas  
forcément à  
une vision plus  
globale de la  
diversité

a) Le handicap : une dimension à part

Si la segmentation n'est pas forcément souhaitée, **le handicap**, est la **dimension de la diversité pour laquelle la segmentation ne semble pas poser de problèmes** aux collaborateurs. Il apparaît (et ce surtout lors de la phase d'entretiens exploratoires) comme étant quelque chose d'à part et qui doit rester à part :

Le handicap :  
une  
segmentation  
acceptée

*La mission diversité handicap est utile parce qu'une personne qui a des difficultés se voit faciliter sa vie de tous les jours. Ça fait partie de la diversité, comme on peut embaucher une personne musulmane, une personne chrétienne, une personne handicapée à tout autant sa place dans l'entreprise. Elle peut amener*

*énormément de choses aussi. C'est peut-être plus difficilement gérable en termes d'horaires, de postes de travail, mais on peut faire un effort. C'est comme ça en tout cas que je connais la mission diversité handicap, à savoir par l'aspect handicap. Je pense que pour tout ce qui est handicap c'est beaucoup plus centralisé groupe. En ce qui concerne la diversité, les filiales ont l'air plus libre. On s'investit dans la vision du groupe, mais il y a peut-être des visions différentes, des manières d'aborder la diversité différentes.* (Contrôleuse de gestion, Assurances, Femme, 51-60 ans, échantillon 1 -diversité)

Si le **handicap** apparaît très à part et en marge de la politique du groupe, ce n'est pas uniquement pour raisons historiques, mais aussi du **fait de lois très spécifiques et fortement encadrantes**, qui laissent peu de marges de manœuvre aux organisations en la matière et dont sont conscients les collaborateurs. Par le jeu des accords agréés que la plupart des grosses organisations choisissent (Maizeray, Sachet-Milliat, 2012), il est alors difficile d'un point de vue strictement budgétaire de ne pas mettre à part la politique handicap, bien que dans l'intention les DRH et responsables diversité(s) cherchent à l'inclure dans une politique diversité plus globale et dépendant d'un autre budget (très souvent bien inférieur à celui du budget handicap comme pour le cas de Crédit Agricole S.A.). Ces **contradictions** peuvent ainsi effrayer les collaborateurs et les empêcher d'accepter la politique proposée (la section 3 de ce chapitre est l'occasion de développer plus précisément ce point).

#### b) Influence de la culture des filiales

A ceci s'ajoute, le **problème de cultures d'entreprises différentes** dans un grand Groupe. Les filiales vont ainsi avoir des visions différentes et accorder plus ou moins de priorités à certains segments de la diversité et à des niveaux de processus R.H. différents (recrutement, évolution de carrière, ...). C'est notamment le cas pour la question de la mixité.

*Déjà, le mot qui me vient à l'esprit par rapport au contexte qui est assez particulier puisqu'on est sur un métier un peu à la marge de la banque, puisqu'on est sur un métier non seulement informatique, mais aussi essentiellement de la production informatique, et c'est un métier qui est très très masculin. Et quand je dis très très masculin, c'est que, hormis les fonctions RH, direction financière, quelques chargés d'affaires, sinon on est sur un ratio de 90 % voire 95 % d'hommes. Nous, on est déjà dans les fondamentaux de la diversité, c'est hommes / femmes aussi*

Une  
segmentation  
RH  
de la diversité en  
fonction des  
priorités et des  
cultures des  
entités

*simplement que ça. C'est le premier mot qui me vient et ça doit être relativement atypique par rapport à d'autres métiers. Ce n'est pas quelque chose qui vient à l'esprit naturellement pour eux, alors que pour nous, on est en recherche de personnel féminin. Mais c'est vrai qu'on a déjà cette première contrainte, cette première barrière qui n'est pas évidente. (Responsable informatique, Production informatique, 41-50 ans, Homme, échantillon 1 – diversité)*

Dans cette filiale, la priorité est de **renforcer la mixité au moment du recrutement**. Dans une autre, cela va se jouer au **moment de l'évolution de carrière**. Ailleurs encore, ce n'est **pas la mixité qui sera la priorité, mais la diversité des âges** :

*Par contre, j'ai reçu de superbes brochures polychromes à la maison car je combine la joie d'être à la fois handicapé et senior. J'ai donc reçu une superbe brochure : la politique du groupe envers les seniors. Et j'ai reçu une brochure : la politique du groupe envers les handicapés. (Responsable informatique, banque de financement et d'investissement, échantillon 2 - handicap)*

Si avec le déploiement de la démarche RSE FreD, l'historique de la politique handicap du Groupe et le poids des normes institutionnelles poussent les acteurs relais de la politique diversité du Groupe à se concentrer plus ou moins sur les aspects handicap et mixité de la diversité, les spécificités métiers, la culture propre à chaque filiale leur laisse toutefois et de façons ponctuelles des libertés d'actions en matière de diversité. Mais **dans l'ensemble, la diversité apparaît comme segmentée**, faisant l'objet d'une catégorisation qui est en **trop grand décalage avec les attentes des collaborateurs** qui souhaiteraient ne pas être rangés dans une catégorie plutôt qu'une autre ou qui aimeraient que la diversité ne fasse pas l'objet d'une segmentation trop importante dans son traitement au niveau de la gestion des ressources humaines. Quelque part, certains collaborateurs ont exprimé « *les limites aux pratiques de segmentation appliquée en gestion des ressources humaines* » (Pigeyre, 2006) au sein du Groupe Crédit Agricole S.A.. Cette segmentation explique donc le **sentiment d'incohérence** que les collaborateurs peuvent percevoir dans la politique diversité du Groupe ou dans la politique handicap lorsqu'ils expriment le fait que l'entreprise devrait être plus cohérente dans ses dispositifs de communication :

Une  
segmentation  
RH  
de la  
diversité en  
décalage avec  
les attentes  
des acteurs

*La diversité, c'est sympa, mais si vous regardez les affiches Crédit Agricole, il n'y a que des blancs. Alors ils ont mis des hommes et des femmes, il n'y a pas trop de vieux, mais il n'y a que des blancs. Il y a la petite fille, le couple, il n'y a pas de noir, il n'y a pas de maghrébins, il n'y a pas de jaunes, et ça me perturbe un peu. Si ça ne m'avait pas perturbé, je ne l'aurais pas remarqué. À un moment donné, la charte graphique de l'entreprise, pour les PowerPoint, il y avait quatre personnes dans un milieu professionnel et une femme noire au milieu qui a été remplacée par quelqu'un de blanc. Il faudrait qu'on soit aussi cohérent, sur l'ensemble des médias. (Responsable informatique, Production informatique, 41-50 ans, Homme, échantillon 1 - diversité)*

Dans ce *verbatim*, ce n'est pas tant la segmentation qui pose problème à ce responsable informatique que le fait que si le Groupe part dans **une logique de segmentation et de catégorisation**, alors celle-ci devrait avoir lieu pour toute différence. Or c'est **difficilement applicable et appliqué**, voire **non souhaité de la part des collaborateurs qui craignent une trop grande stigmatisation** du fait d'une politique diversité basée sur la segmentation des différences :

*Il ne faut pas qu'il y ait de cases, tout le monde est là pour travailler dans l'entreprise, tout le monde a les mêmes récompenses. Et il ne faut pas stigmatiser encore des gens qui sont différents pour diverses raisons. ((Responsable informatique, Production informatique, 41-50 ans, Homme, échantillon 1 - diversité)*

Une  
segmentation  
RH  
de la  
diversité  
illogique

*A l'époque, F. m'avait dit qu'ici à CACIB, ils étaient contre le télétravail mais qu'en situation d'handicap, c'est là qu'on pouvait arriver à avoir une journée, voire deux. Deux j'ai compris que cela n'était pas possible, mais d'avoir au moins une journée de télétravail, c'est quelque part une compensation du handicap et là, ils acceptent. C'est la seule condition, si on n'a pas le médecin du travail qui recommande et si on n'a pas le papier officiel comme quoi on est reconnu Travailleur en situation de handicap, c'est sinon complètement impossible chez CACIB car ils sont complètement contre. (Gestion financière, banque de financement et d'investissement, 41-50 ans, Femme, échantillon 2 - handicap).*

Ces deux *verbatim* illustrent le **risque de voir « l'équité entre collaborateurs menacées »** (Pigeyre, 2006) par la segmentation de la diversité appliquée à la question du télétravail par exemple. Pour les personnes en situation de handicap, le télétravail est possible, mais pas pour les autres dans la filiale CACIB, alors qu'elle est potentiellement réalisable pour un collaborateur non en situation de handicap au niveau du siège (d'après le pilote télétravail auquel il nous a été donné la possibilité de participer). Cette

La crainte  
d'une plus  
grande  
stigmatisation

segmentation qui a lieu à la fois au niveau de la filiale et à un niveau structurel de l'organisation peut conduire à une stigmatisation qui est crainte par les collaborateurs. Cette **crainte de la stigmatisation et de l'inéquité de traitement** face à un management segmenté de la diversité par le Groupe peut donc être une **première raison** pouvant pousser certains acteurs à éprouver une **défiance vis-à-vis de la politique diversité proposée**. Plus encore, l'étude de l'échantillon 2 – handicap avec un codage axial a révélé qu'il existait la **perception d'un décalage** entre les discours produits, les actions mises en place et les attentes des collaborateurs, ce qui serait à l'origine d'une telle crainte et d'une défiance possible.

## 12.2. Un contraste entre discours et actions

Les collaborateurs, tant lors de la phase exploratoire sur la diversité en général que lors de la phase avec entretiens libres sur le handicap, ont exprimé la **perception d'un contraste entre les discours produits** concernant la politique diversité du Groupe et **les actions déployées** dans le cadre de cette politique. Il est à noter que les communications et discours au sujet de la politique diversité du Groupe ont lieu **essentiellement en interne** et ont concerné certains sujets phares comme la mixité, le handicap, la question des jeunes des quartiers, en externe.

### 12.2.1. Une politique qui ne correspond pas aux attentes des collaborateurs

En dépit des efforts consentis par le Groupe pour développer la présence des femmes au niveau des directions, les collaborateurs ne peuvent s'empêcher de constater qu'il y a peu de femmes dans les directions ou qu'il demeure des inégalités salariales :

*Par contre en termes d'égalité homme / femme pour ce qui est du salaire, ce n'est pas encore ça. Il y a quand même une politique de rattrapage, mais bon... Alors, je ne sais pas s'il y a une enveloppe, mais on parle petit à petit de combler et rattraper. Dans les instances dirigeantes, plus on monte, moins il y a de femmes. Peut-être qu'après, une femme, est-ce qu'elle donne autant qu'un homme ? (Contrôleuse de gestion, Assurances, 41-50 ans, Femme, échantillon 1 - diversité)*

Un contraste  
entre actions  
et discours :  
le cas des  
femmes



L'implication du Groupe en matière d'égalité femmes / hommes est pourtant bien présente comme en atteste le *verbatim* de cette représentante du personnel, très au fait des dispositifs permettant de rendre compte des éléments de la diversité :

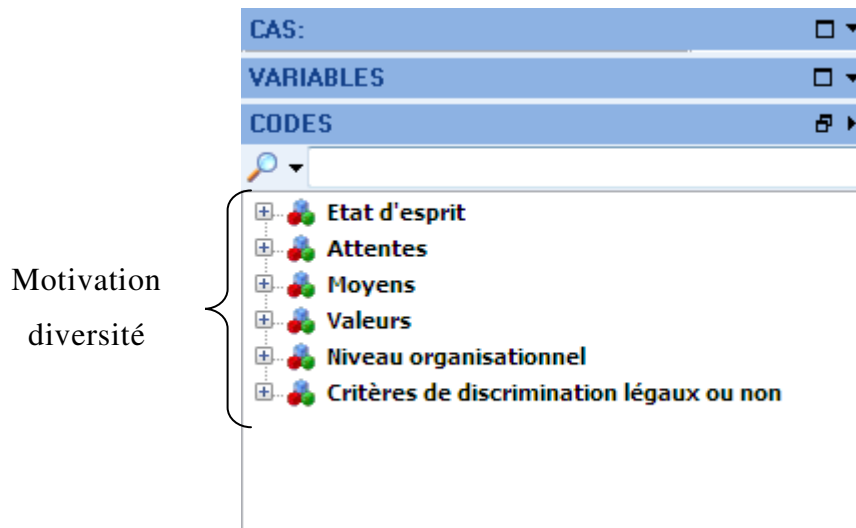
*Dans la diversité, il y a l'aspect égalité hommes femmes. Chaque année, il y a un bilan. Une fois qu'on a vu que les femmes étaient moins payées que les hommes, on remplit le truc et voilà. C'est de l'information. Je pense que les effets sont plus intéressants que les intentions. C'est plus intéressant de savoir à quoi on utilise un budget que de savoir qu'on a le budget. Le problème, par exemple, chez nous on donne des objectifs et je me pose toujours la question de savoir comment on mesure. Quand le fait de se donner les moyens de mesurer quelque chose coûte aussi cher que le fait de faire, on peut commencer à se poser des questions. Ce n'est pas forcément facile de rendre compte des résultats. C'est beaucoup plus facile d'exposer ses intentions. (IRP, siège, 41-50 ans, Femme, échantillon 1 - diversité)*

Le Groupe Crédit Agricole S.A. remplit bien ses objectifs légaux puisqu'il est produit un rapport de situation comparée femmes / hommes. Mais comme le sous-entend cette personne, **il semble que mesurer ne serve pas forcément à faire évoluer les choses et que les résultats proposés relèvent surtout de discours** que d'actions avérées et effectives aux yeux des collaborateurs. Ce **décalage entre discours produits et actions réalisées** ou non, voire le **jugement de la part des acteurs au sujet de la qualité de ces actions** provient d'un phénomène révélé par l'analyse des entretiens, à savoir que les collaborateurs **ont des attentes différentes en matière de diversité**.

En effet, la plupart des théories existantes révèlent que les individus sont plus ou moins enclins à accepter la différence (et de ce fait une politique diversité) en fonction de leur identité sociale (Tajfel et Turner, 1986 ; Schneider et al., 2003). Dans la théorie de l'identité sociale, un individu va se sentir plus ou moins inclus en fonction de la prise en compte d'une différence qu'il estimerait comme saillante. De fait, la politique diversité du Groupe énoncée par la responsable diversité actuelle tend à dépasser « *les dimensions légales pour aller vers plus d'inclusion en respectant avant tout les compétences des individus* ». **Mais, en réalité les collaborateurs ont exprimé des attentes autres et qui ne sont pas forcément de l'ordre de l'inclusion.**

L'inclusion n'est pas la seule attente des acteurs vis-à-vis de la politique diversité

En effet, par un codage plus sélectif autour de la thématique de la motivation / volonté apparue comme centrale lors du codage libre et ouvert, l'analyse des entretiens a été réduite à 6 catégories principales (cf. capture d'écran de QDA miner suivante), qu'il s'agisse des entretiens semi-directifs sur la diversité ou des entretiens libres portant sur la dimension particulière du handicap.



*Capture 13. Les 6 catégories principales suite à codage sélectif autour de la notion de motivation / volonté*

Parmi ces 6 catégories, celle d'attentes se décline en **13 attentes** différentes dont l'inclusion.

Code	Description
dialogue	créer un lien, engager une discussion
enrichissement intellectuel	apprendre quelque chose que l'on ne connaît pas, de quelqu'un de différent
bien-être	être bien sur son lieu de travail, en contexte de travail
non existence	banaliser la différence, la rendre non gênante, faire disparaître le concept
émulation	amener une dynamique positive
reconnaissance	reconnaissance de l'individu
inclusion	créer un sentiment d'appartenance
détenir du pouvoir	se sentir en position de force, détenir une forme d'ascendant sur autrui
avantages financiers	on attend de la diversité des avantages financiers
équilibre vie privée / vie professionnelle	obtenir une meilleure adéquation entre vie privée et vie professionnelle
innovation	on peut s'attendre à des choses nouvelles et donc à des formes de progrès
paix sociale	avoir un minimum de paix sociale et donc éviter les conflits
besoin d'être écouté	le besoin d'être tout simplement mieux écouté apparaît

Catégorie  
Attentes

Tableau 25. Descriptions des codes appartenant à la catégorie attentes

Que ce soit pour les entretiens exploratoires (échantillon 1 – diversité) ou les entretiens libres (échantillon 2 - handicap), **l'inclusion n'est pas apparue comme la seule attente des collaborateurs**, même si concernant l'échantillon 1 – diversité, la fréquence du code inclusion apparaît plus prononcée (cf. tableau suivant). **L'orientation de la politique diversité du Groupe souhaitée par le DRH est de pouvoir inclure les différences au sein de l'organisation** (cf. chapitres 9 à 13). Cela participe d'une **gestion de la diversité** dans une **optique d'égalité de traitement**. Les actions proposées et les discours font donc état de cet objectif lié à l'existence et la mise en place de la politique diversité au sein de Crédit Agricole S.A.. Dans ce cadre, **le présupposé de départ est que l'ensemble des acteurs de l'organisation ont pour souhait de voir cette inclusion se réaliser**. Si la mise en œuvre de la politique diversité est difficile à réaliser pour ses acteurs relais, c'est parce que **les autres acteurs n'ont pas forcément envie qu'ils leur parlent d'inclusion** ou parce que **pour eux ce n'est pas l'objectif prioritaire d'une**

L'inclusion  
n'est pas  
l'attente  
principale

**politique diversité.** A la question pourquoi les acteurs d'une organisation sont ralentis dans la mise en œuvre d'une politique diversité, voire la ralentissent, la fréquence de codage de la catégorie « attentes » apporte en partie la réponse.

Catégorie	Code	Fréquence	% Codes	Cas	% Cas
Attentes	inclusion	18	3,30%	14	43,80%
Attentes	avantages financiers	17	3,10%	13	40,60%
Attentes	dialogue	14	2,60%	13	40,60%
Attentes	équilibre vie privée / vie professionnelle	13	2,40%	13	40,60%
Attentes	émulation	11	2,00%	10	31,30%
Attentes	besoin d'être écouté	10	1,80%	9	28,10%
Attentes	détenir du pouvoir	8	1,50%	7	21,90%
Attentes	bien-être	7	1,30%	6	18,80%
Attentes	reconnaissance	7	1,30%	6	18,80%
Attentes	non existence	5	0,90%	5	15,60%
Attentes	paix sociale	4	0,70%	3	9,40%
Attentes	innovation	2	0,40%	2	6,30%
Attentes	enrichissement intellectuel	1	0,20%	1	3,10%

13 attentes en sus de l'inclusion

*Tableau 26. Fréquence de codage des codes appartenant à la catégorie « attentes » (échantillon 1 - diversité)*

**En se concentrant sur l'inclusion exclusivement, les acteurs relais oublient les autres attentes (cf. Annexe 15 pour le détail des attentes) et donc qu'il existe une diversité de pensées au sein de l'organisation. En imposant une politique diversité de type inclusive, le DRH, la responsable diversité et son équipe tendent à uniformiser les pensées et perdent ainsi le sens de la diversité telle qu'elle peut l'être dans l'esprit des collaborateurs.**

Une politique inclusive qui fait abstraction des autres attentes

*Il y a aussi la diversité dans les méthodes de travail, dans les approches. [...] En entreprise, il y a plusieurs façon de faire, de voir les choses. (GRH, Assurances, 21-30ans, Femme, échantillon 1 – diversité)*

Cette **perte de sens associée à des attentes fortes autres que l'inclusion** peut ainsi freiner certains acteurs de l'organisation dans leur motivation à adhérer à la politique diversité qui leur est proposée.

En revanche, comme le tableau suivant le montre, le dialogue fait partie **des attentes communes fortes exprimées** aussi bien dans le cadre des entretiens libres portant sur le handicap (échantillon 2- handicap) que dans le cadre des entretiens exploratoires portant sur la diversité en général (échantillon 1 – diversité).

Catégorie	Code	Fréquence	% Codes	Cas	% Cas
Attentes	dialogue	19	2,40%	11	73,30%
Attentes	enrichissement intellectuel	17	2,20%	10	66,70%
Attentes	bien-être	10	1,30%	6	40,00%
Attentes	non existence	10	1,30%	9	60,00%
Attentes	émulation	10	1,30%	7	46,70%
Attentes	reconnaissance	9	1,20%	6	40,00%
Attentes	inclusion	8	1,00%	5	33,30%
Attentes	détenir du pouvoir	8	1,00%	4	26,70%
Attentes	avantages financiers	7	0,90%	6	40,00%
Attentes	équilibre vie privée / vie pro	6	0,80%	3	20,00%
Attentes	innovation	5	0,60%	5	33,30%
Attentes	paix sociale	4	0,50%	3	20,00%
Attentes	besoin d'être écouté	3	0,40%	3	20,00%

**Tableau 27. Fréquence de codage des codes appartenant à la catégorie « attentes » (échantillon 2 - handicap)**

*Dans le sport, c'est plus manifeste. Tu perds ou tu gagnes. C'est moins évident à voir dans le domaine professionnel. Je pense que c'est plus de l'ordre des valeurs, des croyances. Je suis intimement persuadée que **le partage d'expériences et la communication font qu'on peut aller dans le même sens**, mais parce que j'ai cette expérience. Je ne suis pas dans l'individualité, à sauver ma peau. Donc je crois que c'est plutôt de l'ordre des croyances. Maintenant, est-ce que je peux le prouver ? Autant, c'était manifeste en contexte sportif avec tu perds ou tu gagnes, autant professionnellement, ça va être plus insidieux à faire apparaître.*

*Rien que dans mon équipe, ça s'est déjà vu. **Quand chacun va dans son coin, et qu'il ne parle pas à l'autre de ce qu'il fait et de ce qui pourrait intéresser l'autre, ça crée des tensions.** Dans mon entité précédente, LCL, l'équipe était petite donc c'était différent. Je ne sais pas si cela venait de l'entité ou de l'équipe, mais il y avait une volonté de réussite globale, ensemble. Avec des jobs très différents, de l'assistante qui fait de l'administratif, un chargé de recrutement plus opérationnel, mais en même temps capable de l'un faire le boulot administratif de l'autre quand la personne avait du mal à y arriver parce qu'il y avait trop de choses et vice versa. Un esprit d'entraide. (GRH, siège, 41-50 ans, Femme, échantillon 1 – diversité)*

Avant même de pouvoir parler d'inclusion, il est essentiel que les individus, « tous différents » puissent être en **capacité de dialoguer et d'échanger**.

Le dialogue :  
une attente  
forte

*Les managers, je pense qu'ils sont démunis, j'en connais quelques-uns qui, durant la campagne (Semaine pour l'emploi des personnes handicapées), sont venus prendre quelques informations, mais effectivement pour eux c'est délicat. On ne sait pas comment les aborder au début, mais ils auraient besoin de conseils pour aborder les personnes en situation de handicap sans rentrer dans leur intimité Je comprends qu'un responsable puisse avoir des difficultés à s'entretenir avec des personnes avec ce statut. (Travailleur en situation de handicap, chargée de relations clientèle, banque de proximité 2, 41-50 ans, Femme, échantillon 2 – handicap)*

Ces attentes différentes expliquent donc en partie pourquoi les acteurs vont réagir plus ou moins négativement face aux discours produits au sujet des apports de la politique diversité, mais aussi vont être plus enclins à percevoir un décalage entre discours et actions réalisées en la matière. De ce fait, **plus les actions seront en décalage par rapport aux discours produits et ne correspondront pas aux attentes des acteurs, moins ils auront envie d'accueillir avec bienveillance la politique qui leur est proposée**. Quelque part, même si par rapport à d'autres entreprises, la responsable diversité et le DRH du Groupe Crédit Agricole S.A. veillent à ne pas multiplier les discours plus que de nécessaires et à ne pas se servir de la politique diversité comme d'un outil de marketing R.H. (d'après l'observation participante ainsi que les nombreux échanges avec la responsable diversité), **les collaborateurs perçoivent une dimension marketing R.H. de la diversité et en sont quelque peu gênés**.

### 12.2.2. Une « dimension marketing R.H. » de la politique diversité du Groupe parfois mal acceptée par les collaborateurs<sup>19</sup>

Un décalage entre ce que souhaitent potentiellement les collaborateurs et ce qui existe comme actions et communications au sein du Groupe voit le jour. Il est particulièrement présent dans l'analyse des entretiens qualitatifs sur le handicap (échantillon 2 – handicap) :

*Lors de la SEPH, il y a plutôt eu des actions « commerciales ». Les actions ponctuelles, je ne pense pas que cela change grand-chose. (Travailleur en situation de handicap, gestion financière, banque de financement et d'investissement, 31-40 ans, Femme, échantillon 2 - handicap)*

Les communications et actions proposées dans le cadre de la politique du Groupe en matière de handicap donnent l'impression aux collaborateurs d'un **marketing R.H. de la diversité**. Les acteurs des entreprises qui font appel au marketing dans le cadre de la diversité, le font dans le but d'attirer et fidéliser les collaborateurs, les clients, par des critères de différenciation dans lesquels ils se reconnaîtraient (Andreani et al. 2008, 2012). Quelque part c'est **le côté instrumentalisation de la différence qui pose problème à certains collaborateurs**, voire une politique d'affichage pure et simple :

Un marketing  
R.H. de la  
diversité qui  
peut  
potentiellement  
déplaître

*« Je trouve que c'est bien qu'il existe une mission diversité et handicap au sein du groupe, je trouve que c'est encore mieux si c'est porté par une vraie volonté délibérée et que ce ne soit pas la recherche, mais j'en doute évidemment, d'un bénéfice d'image ou d'un étendard qu'on porte » (Responsable clientèle, banque de proximité 1, 41 - 50 ans, Homme, échantillon 1 - diversité)*

Si ce marketing R.H. est **considéré comme un outil, utile à la survie de l'entreprise** et non remis en cause de façon prononcée par les collaborateurs, il **n'est toutefois pas ce qu'ils attendent réellement de la part de cette politique** :

*Il y a des choses supers, des efforts, des gens volontaires, de l'ouverture, de l'écoute. Et de l'autre côté, cela tombe à l'eau. [...] La difficulté c'est qu'on a des limitations en termes de quotas, de volumes, d'espace et de temps et il faudrait réussir à plaire un petit peu à tout le monde. [...] Il*

<sup>19</sup> Cette section de chapitre a fait l'objet d'une communication lors de la journée diversité de la Semaine du management 2014 à Marseille

*y a une interaction avec les autres équipes et services, mais cela reste théorique, on veut bien parler du handicap, c'est intéressant, il n'y a pas de soucis mais dès qu'on passe au concret du quotidien il y a beaucoup moins de monde qui se mobilise.[...] Le problème du handicap met en exergue le fait que tous les acteurs ne sont pas capables d'apprendre, d'évoluer ou de simplement accueillir quelqu'un, de lui serrer la main et de l'inviter. La vraie question est : est-ce que c'est le handicap ou l'entreprise stérile et morte qui essaye de survivre ? (Travailleur en situation de handicap, informaticien, siège, ,31-40 ans, Homme, échantillon 2 – handicap).*

Ce que ce collaborateur cherche à dire, c'est que le **manque de qualité de la communication** entre les divers acteurs de l'entreprise est **révélé par les défauts de communication et de mise en application des discours de la politique handicap en interne**. Si de bonnes intentions existent, la difficile mise en œuvre de ces-dernières provient d'un **problème plus humain que simplement matériel** et peut-être d'un **problème de dialogue**, d'où des attentes fortes en la matière. Il semblerait donc, que **malgré la mise en place de valeurs communes**, les **individus** soient bien des **freins** à cette mise en œuvre. Ce que ce collaborateur exprime dans tout son entretien, c'est également **la crainte** de voir la politique handicap et même diversité de son entreprise échouer, du fait de la difficulté de la déployer. **A ce stade de l'analyse des entretiens, la problématique de savoir pourquoi la difficile mise en place d'une politique diversité ressurgit de façon beaucoup plus prononcée.**

Un problème de dialogue et d'écoute

Les individus : des freins à la politique diversité ?

### 12.3. Apparition d'une émotion particulière : la crainte

La thématique de **la peur ou crainte** est apparue lors du codage axial des entretiens semi-directifs sur la diversité (échantillon 1 – diversité) et lors des entretiens libres sur le handicap (échantillon 2 – handicap). Cette **crainte** provient à la fois de la **perception du décalage possible entre actions et discours** concernant la politique diversité du Groupe, mais également peut **renforcer la perception de cet écart**. Les collaborateurs interviewés étaient tous volontaires. Ceci signifie que l'analyse des peurs est celle de personnes qui ont cherché à dépasser leurs peurs. Cette liste de peur n'est donc pas exhaustive, dans la mesure où les personnes à qui il a été proposé de faire éventuellement un entretien sur la diversité ont manifesté une forme de crainte en n'acceptant pas de se prêter au jeu de l'entretien. Or comme elles n'ont pas expliquées leurs motivations à refuser d'échanger sur la politique diversité, il

La peur / crainte : un frein



est impossible d'affirmer qu'elles ont eu ce comportement pour une des peurs énoncées ci-après, par indifférence vis-à-vis du sujet ou pour une autre raison.

Entretiens	Catégorie	Code	Fréquence	% Codes	Cas	% Cas
Echantillon 1 - diversité	Etat d'esprit	avoir peur	5	0,60%	5	33,30%
Echantillon 2 – handicap	Etat d'esprit	avoir peur	12	2,20%	12	37,50%

**Tableau 28. Fréquence de codage de la crainte pour les entretiens libres et semi-directifs**

La **crainte** exprimée par les collaborateurs, d'après les commentaires assignés au codage des entretiens (cf. tableau Annexe 13), est de cinq ordres : (1) **la peur de la différence parce qu'elle n'est pas familière**, (2) **la peur qu'elle apporte des désavantages**, (3) **la peur de mal faire**, (4) **la peur de voir une plus grande stigmatisation des différences au détriment de la notion de personne**, (5) **la peur d'un enfermement dans une trop grande segmentation de la diversité**. Les deux dernières craintes sont la résultante directe de la perception qu'ont les collaborateurs de la politique diversité actuelle du Groupe. Ces craintes expliquent pourquoi une politique diversité est ralentie dans son déploiement dans la mesure où, déjà à la base, la notion même de diversité / différence effraie certains acteurs. Or la peur a cet effet et conduit souvent l'individu à une forme d'immobilisme et de tétanie.

5 formes de peur

### **(1) La peur de la différence parce qu'elle n'est pas familière**

Cette peur est perçue par les personnes porteuses de différence, notamment par les personnes en situation de handicap (échantillon 2 – handicap) :

*Pourquoi ne pas mettre en place un réseau ? Il pourrait dédramatiser la situation et faire que les managers n'aient pas d'appréhension par rapport à ce qu'ils ne connaissent pas et ne vivent pas. Je crois que lorsque l'on est atteint d'un handicap, les managers peuvent en avoir peur (Travailleur en situation de handicap, contrôleur de gestion, banque de proximité 1- siège, 41-50 ans, Femme, échantillon 2 – handicap)*

### **(2) La peur que la différence apporte des désavantages**

La peur exprimée en ce sens peut être de deux ordres. Le premier est la **conséquence logique de la stigmatisation potentielle, crainte par la collaboratrice du *verbatim* précédent**. Tous les répondants (échantillon 1 – diversité et échantillon 2 – handicap) ayant exprimé cette forme de peur auraient pu exprimer une peur bien moins altruiste qui aurait été de l'ordre d'une perte d'avantages au profit d'une différence mise en avant par la politique diversité actuelle. Mais ce n'a pas été le cas.

### **(3) La peur de mal faire (surtout pour les personnes non porteuses d'une différence phare de la politique diversité)**

Ceci est beaucoup plus visible dans le cas de l'**échantillon 2 – handicap** où les **5 managers ont tous exprimés cette forme de peur**. Le propos le plus explicite et le plus complet est le long *verbatim* qui suit :

*Cet entretien tombe bien car j'ai une alternante qui me met en situation difficile [...] Je voulais donner le bon exemple. Lorsque j'étais à la recherche d'un alternant, je regardais s'il y avait des personnes en situation de handicap dans les profils proposés. Mon patron m'a aussi dit qu'il était OK. J'étais super motivée. Un premier candidat d'origine nord-africaine en BTS m'est proposé. Il arrive en fauteuil roulant, pas de souci. [...] Je vois débouler un jour notre infirmière en fauteuil roulant pour lever mes a priori et atténuer mes appréhensions. Elle m'a fait tout le chemin, les toilettes, la machine à café et m'a prouvé par A+B qu'il y avait tout ce qu'il fallait pour une personne à mobilité réduite. La personne arrive, le mec super motivé. Un jeune, 22 ans. Enfin bref, il arrive. Et au bout d'une petite semaine, je me rends compte qu'il sait à peine lire et écrire. Hélas, j'ai vécu une chose horrible. Il a fallu que je lui dise que je n'allais pas pouvoir le garder. Je peux vous dire que c'est horrible, horrible.*

*Et pendant ce temps-là j'ai un volume de travail qui ne cesse de croître. Arrive sur ces entrefaits, un deuxième profil, une jeune femme, et là pour le coup on fait un entretien avec ma collaboratrice. On est dures dans le descriptif de poste, on ne lui dresse pas un poste facile. En plus c'est une jeune femme qui habite à 1 h 30 d'ici, donc vraiment on lui fait comprendre les contraintes liées au poste et ses conséquences comme la fatigue ajoutée avec de l'alternance, le fait que je sois souvent absente de par mes différents mandats, la pression, le fait qu'il y ait beaucoup de boulot, beaucoup de téléphone, beaucoup de passages. J'ai à peu près 40 interlocuteurs. On travaille comme beaucoup en sous-effectif donc forcément beaucoup de pression et beaucoup de volume. Elle répond oui à tout, elle est super motivée. Elle assure que le contact elle aime ça, que le téléphone pas de problème et on y va. Et elle se met au boulot, on essaye de lui faire de la formation avec ma collègue et*

Un  
témoignage  
central :  
comment  
faire si on se  
sait pas ?

*elle s'arrête une première fois avant les fêtes peut-être, épuisée, et on sent d'ailleurs qu'elle est épuisée. Alors chose très importante, elle a un handicap dont j'ignore tout, elle n'est pas tenue de le dire. Et moi, voilà, comme la RH n'est pas tenue de me le dire, je ne connais pas la teneur de son handicap.*

*On me dit juste qu'il n'y a pas d'adaptation au poste, c'est-à-dire, qu'il n'y a pas lieu de savoir. Je sais que notre super infirmière est venue, lui a mis un siège un peu spécial, lui a aussi mesuré aussi la distance dont elle avait besoin entre son écran et elle. **Je ne connais donc pas la teneur de son handicap, mais je vois bien qu'elle a des problèmes à se déplacer, qu'elle ne se tient pas très bien.** Et les mois s'écoulaient et je vois bien que ça devient de plus en plus difficile pour elle, pour moi. Donc elle s'arrête une première fois. On se voit à l'issue d'un entretien. Elle me fait part d'un certain nombre de trucs. [...] Et la **pression monte car on a beaucoup de boulot, mais je fais beaucoup tampon, c'est-à-dire que je prends tout sur moi et je ne lui restitue que certaines tâches.** Elle se ré arrête une fois et elle se ré arrête la semaine dernière. Elle va voir son RIH (responsable d'intégration handicap) et lui explique qu'elle ne veut pas continuer, qu'elle a découvert qu'elle n'avait pas de résistance au stress. Car le stress la paralyse, l'angoisse et lui fait perdre tous ses moyens. **J'ai peur de mal m'y prendre si je devais recommencer à accueillir une personne en situation de handicap car je suis toujours ouverte pour accueillir une personne différente dans mon équipe. Je me demande ce que j'ai raté, ce que j'ai mal fait.** (Manager, gestion d'actifs, 41-50 ans, Femme, échantillon 2 –handicap)*

Cet extrait de l'entretien qui a duré une heure trente avec la manager d'Amundi témoigne bien en quoi la peur de mal faire, voire de faire ou refaire est au centre du ralentissement d'une politique que les acteurs, même relais, peuvent occasionner malgré eux. La manager a envie de contribuer à la politique handicap, est motivée, se donne les moyens de le faire, mais échoue dans la tâche qu'elle s'est assignée de montrer le bon exemple en accueillant une personne porteuse de la différence handicap au sein de son équipe. Pourtant, **grâce à l'acteur relais de la politique** qu'est l'infirmière, **la peur de mal accueillir un premier collaborateur en fauteuil roulant est levée.** Ce genre de peur qui consiste à **ne pas savoir comment se comporter face à la différence** n'est pas, dans ce cas, le problème majeur. Concernant la jeune femme, c'est déjà plus difficile car la loi obligeant à ne pas demander la teneur du handicap, il y a un risque de **ne pas se comporter comme il faut** avec la jeune femme puisque son handicap n'est pas visible. Et la **peur de sanctions pour non-respect de la loi** agit comme une épée de Damoclès. Malgré un processus de dialogue, l'expérience échoue. Si la différence n'effraie plus la

manager, la peur d'avoir manqué une étape ou que cela se reproduise la font hésiter à réitérer l'expérience dans l'immédiat.

#### **(4) La peur de voir une plus grande stigmatisation**

Cette peur de la stigmatisation se retrouve très fortement marquée dans les propos des interviewés en situation de handicap de l'échantillon 2 – handicap.

*Je suis nouvelle entrante dans le dispositif, c'est très récent malgré le fait que je sois malentendante de naissance. [...]Ce qui est compliqué, c'est que mes parents n'ont jamais accepté mon handicap, j'ai été détectée et appareillée tard. Ils avaient peur que je ne sois pointée du doigt et m'ont inculqué cette peur. On ne m'a jamais laissé entendre que l'on puisse m'aider. J'ai eu un petit garçon, il n'y a pas longtemps et donc cela génère de la fatigue. Dans mon couple, quand j'arrive le soir après ma journée de travail, je suis fatiguée et je n'arrive plus à décoder, entendre ce qu'on dit car mon poste n'est pas aménagé, donc je fais beaucoup d'effort. Mon mari m'a beaucoup poussé afin que je fasse quelque chose car je suis très fatiguée, et du coup mon employabilité stagne. J'étais un peu réticente car j'avais peur qu'en entrant dans le dispositif je ne sois stigmatisée. Mais la campagne et la fatigue ont été le déclencheur. Je lui ai décrit le spot et il m'a dit que c'était moi en condition professionnelle. (gestion financière, banque de financement et d'investissement, 31-40 ans, Femme, échantillon 2 – handicap)*

#### **(5) La peur d'un enfermement dans une trop grande segmentation de la diversité**

*Moi ce qui me fait peur c'est que l'on rentre dans un..., qu'on fasse un peu comme aux Etats-Unis c'est-à-dire qu'il y ait un quota pour les noirs, pour les asiatiques, etc. Je trouve que c'est plutôt malsain. J'ai l'impression qu'on en vient petit à petit justement à ceci. Certaines associations qui font du lobbying et qui veulent faire des quotas... (GRH, siège, 31-40 ans, Homme, échantillon 1 –diversité)*

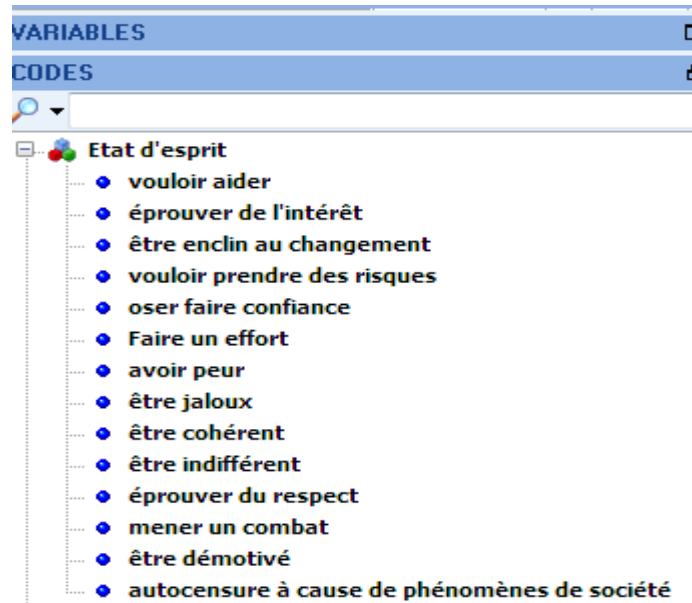
Ce GRH a peur que la politique diversité ne conduise à un compartimentage des individus, notamment au moment du processus de recrutement comme cela peut avoir lieu dans le cadre de *L'Equal opportunity* anglo-saxonne. Or, le contexte français est différent et la politique de quota n'est, à son sens, pas une solution. Cette crainte qu'il exprime est survenue suite à une réunion avec une association majeure dont le Groupe est adhérent et où il était question d'œuvrer pour qu'une nouvelle loi visant à instaurer des quotas d'origines ethniques en entreprise puisse voir le jour.

**Dans le cas de la peur face à la différence ou face à la politique diversité du Groupe, qui met en avant certaines différences plutôt que d'autres comme le handicap ou la mixité, la situation est jugée par la plupart des collaborateurs comme un risque, un désavantage, voire non conforme aux normes culturelles qui sont les leurs.** Ceci n'est pas sans rappeler les théories développées par des auteurs comme Pelled (Pelled, 1996), Jehn et al (Jehn et al., 1999) qui se sont intéressés au **rôle des émotions négatives** (telles que la peur, la frustration) à l'origine des conflits existant entre membres d'une équipe et pouvant ainsi les conduire à rejeter une différence. Schneider et al., (Schneider et al., 2003) se sont attachés à expliquer le **mécanisme des émotions** (négatives comme positives) existant dans un groupe en s'appuyant sur le mécanisme de processus émotionnel décrit par Scherer. **Le processus émotionnel provient de l'évaluation cognitive d'une situation et correspondant à l'émotion ressentie.**

D'après Scherer (Scherer, 1984), les individus évaluent une situation en fonction de plusieurs critères : (1) nouveauté, (2) valence, (3) rapport aux buts, (4) potentiel de maîtrise, (5) accord avec les normes. Avec cette dernière approche, il est évidemment très difficile de créer une typologie des émotions possibles car elles sont soumises à la variation des situations et de leurs évaluations individuelles. **Il peut exister autant d'émotions positives comme négatives qu'il existe d'individu. L'évaluation cognitive associée aux émotions ressenties impliquent donc que les individus ont des états d'esprit différents et soumis à variation selon un contexte donné.** La peur révélée par l'ensemble des entretiens qualitatifs n'est donc pas qu'une émotion, mais un état d'esprit. Or cette **peur** n'est qu'un **état d'esprit parmi d'autres existants au sein du Groupe**. Ces peurs représentent un **type d'état d'esprit** dans lequel un acteur du Groupe Crédit Agricole S.A. peut se retrouver et l'empêcher d'avancer, d'accepter la politique diversité proposée, dans la mesure où elle va le freiner, le paralyser.

S'il est difficile de déterminer à quelles émotions négatives va correspondre tel attitude de rejet de la différence et de la diversité en général, l'analyse des entretiens qualitatifs portant sur la diversité comme sur la dimension handicap a permis **d'établir une liste des états d'esprits les plus fréquents auxquels** les acteurs du Groupe Crédit Agricole S.A. sont confrontés en matière de diversité.

Des émotions  
négatives aux  
états d'esprit  
négatifs



*Capture 14. Codes assignés à la catégorie état d'esprit ( entretiens exploratoires et entretiens libres)*

Le chapitre 13 analyse plus précisément ces états d'esprit.

### Synthèse du chapitre 12

Les acteurs du Groupe Crédit Agricole S.A. observent et expriment:

- un décalage entre les discours et les actions, d'une part,
- un décalage entre leurs attentes et la politique (constituée de ces mêmes discours et actions), d'autre part,
- une aspiration au dialogue.

Parmi les attentes qu'ils peuvent exprimer, l'inclusion n'est pas forcément leur attente première, mais l'aspiration au dialogue propice à atténuer l'effet de segmentation qu'ils constatent.

La segmentation de la diversité dans le cadre de la politique diversité, visible à un niveau structurel (filiales par exemple), à un niveau organisationnel (mobilité par exemple) ou à un niveau individuel, peut parfois gêner certains acteurs de l'organisation. La **segmentation devient un obstacle au bon déroulement de la gestion de la diversité** au sein de l'organisation. Cette gêne peut ainsi prendre l'expression d'une crainte. Bien que la dimension marketing R.H. de la diversité et sa segmentation soient des étapes incontournables de la politique et apparaissent comme inéluctables pour la plupart des acteurs, certains ne peuvent s'empêcher de craindre un renforcement de la stigmatisation et l'apparition d'une plus grande inéquité de traitement avec la mise en place de politique diversité. Si les acteurs relais de la politique ont en tête de dépasser les aspects légaux et normatifs de la diversité pour aller vers plus d'inclusion, tous les acteurs de l'organisation ne semblent pas forcément l'avoir pour attente principale.

## **Chapitre 13. Evaluation de la diversité par les collaborateurs, à l'origine de leurs motivations à accepter ou refuser la politique diversité proposée par leur entreprise**

Le chapitre 12 a mis en perspective la perception d'un décalage entre discours et actions en matière de diversité venant contraster avec les attentes principales des acteurs du groupe Crédit Agricole S.A., notamment le « dialogue ». Ce décalage et ce contraste place ainsi les acteurs dans des états d'esprit particuliers, dont la peur. Ce chapitre a pour but de présenter une typologie des états d'esprit les plus fréquemment rencontrés au sein du Groupe et révélés par les entretiens qualitatifs. Ces états d'esprit sont à l'origine même du ralentissement de la mise en œuvre de la politique diversité de type inclusive du Groupe. Cette typologie n'est pas exhaustive, mais permet de pouvoir mieux cerner pourquoi certains acteurs sont ralentis dans le déploiement de la politique diversité du Groupe en fonction des états d'esprit des autres acteurs, voire de mieux cerner ce qui finalement empêche des acteurs d'adhérer à la politique diversité proposée par le Groupe. Cette typologie est une étape dans la construction d'un modèle théorique issu des principaux enseignements des entretiens concernant les raisons motivant les acteurs à ne pas vouloir de la politique diversité proposée par le Groupe Crédit Agricole S.A. et présenté lors du chapitre 14 de cette thèse. Parmi les états d'esprit qui ont émergé de l'analyse des entretiens se retrouvent des états d'esprits pouvant faire échos aux émotions négatives de Jehn, (Jehn, 1996), Pelled et al. (Pelled et al., 1999) comme la peur. En dehors de la peur, 13 autres états d'esprit ont émergé. Il a été possible de comprendre l'origine exacte de ces derniers. Ce chapitre étudie donc précisément les origines de ces états d'esprit poussant les acteurs de l'organisation Crédit Agricole S.A. à agir ou non en faveur de la politique diversité mise en place courant 2010/2011 et qui les poussent à l'évaluer. Cette étude permet de progresser afin de trouver des solutions pour répondre au questionnement principal de cette thèse : savoir comment atténuer l'essoufflement du management de la diversité.

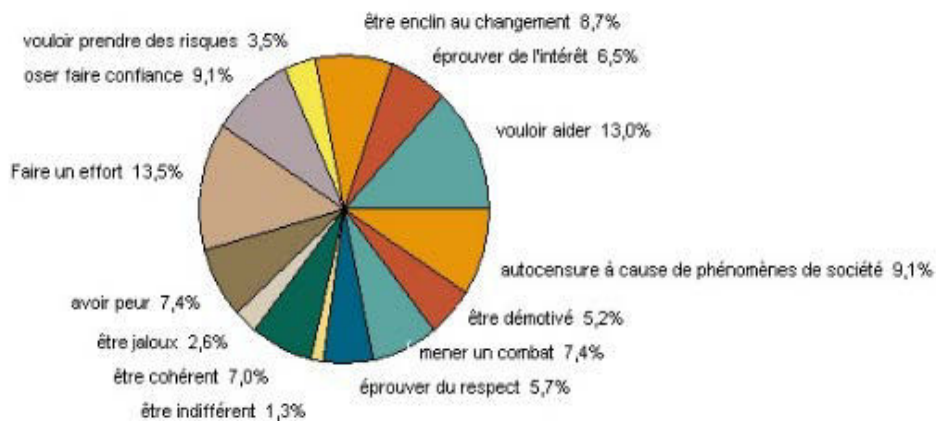


La catégorie « état d'esprit » comporte 14 codes et donc 14 grandes tendances d'états d'esprit inhérents (cf. capture suivante) aux acteurs du Crédit Agricole S.A., qu'il s'agisse d'acteurs en charge de déployer la politique ou censés en bénéficier. Les codes de cette catégorie peuvent être classés en trois critères : positifs, négatifs et neutres selon qu'ils amènent à évaluer positivement ou négativement la différence et / ou sa gestion. Le critère de neutralité provient du fait qu'en fonction des circonstances, l'évaluation pourra être indifféremment négative ou positive.

<b>Etats d'esprit positifs (+)</b>
Vouloir aider
Eprouver de l'intérêt
Oser faire confiance
Faire un effort
Eprouver du respect
<b>Etats d'esprit négatifs (-)</b>
Avoir peur
Etre jaloux
Etre démotivé
Autocensure à cause de phénomènes de société
Etre indifférent
<b>Etats d'esprit neutres (=)</b>
Etre enclin au changement
Vouloir prendre des risques
Etre cohérent
Mener un combat

**Tableau 29. Les 14 codes attribués à la catégorie « état d'esprit » (échantillon 1 – diversité et échantillon 2 – handicap)**

La répartition de ces codes (cf. graphique suivant) pour l'ensemble des entretiens (échantillon 1 – diversité et échantillon 2 - handicap) est la suivante :



**Graphique 3. Fréquence des codes appartenant à la catégorie état d'esprit (échantillon 1 – diversité et échantillon 2 – handicap)**

En comparant (cf. tableau ci-après) la fréquence des codes de la catégorie « état d'esprit » des entretiens exploratoires (diversité) et des entretiens libres (handicap), il est apparu que la **prédominance de certains codes** était soumise à **variation** d'où leur étude séparée dans un premier temps.

Code	Définition	% cas diversité	% cas handicap
Faire un effort (+)	Dépasser ses a priori et ses peurs pour accepter la différence ou participer à des actions en faveur de la différence	80	22,2
Eprouver de l'intérêt (+)	Être curieux, vouloir découvrir ce qui n'est pas connu pour éventuellement en obtenir un avantage / apprendre plus sur un sujet qui passionne	60	8,3

Code	Définition	% cas diversité	% cas handicap
Vouloir aider (+)	Souhaiter faciliter la vie professionnelle de personnes différentes / désirer concourir au déploiement de la politique diversité et en devenir acteur relais	53,5	44,4
Oser faire confiance (+)	Donner une chance à ce qui est différent, à ce qui est inconnu	40	30,6
Eprouver du respect (+)	Admirer une personne différente, celles qui aident les gens différents / apprécier positivement des actions pour favoriser les différences	33,3	13,9
Autocensure à cause des phénomènes de société (-)	Ne pas oser affirmer sa différence à cause du regard des autres / poids de la culture qui empêche d'aller vers la différence	53,3	25
Être jaloux (-)	Voir dans les actions menées en faveur de la différence, des avantages dont on ne bénéficie pas	13,3	8,3
Être démotivé (-)	Perte de foi ou absence de foi en la diversité, en une politique diversité	33,3	13,9
Être indifférent (-)	Ni avantage ni inconvénient perçus / étape potentielle avant la démotivation	13,3	2,8
Avoir peur (=)	Rejeter ce qui est différent parce que c'est inconnu et non familier	33,3	66,7
Mener un combat (=)	Lutter pour faire accepter une différence / lutter contre les stéréotypes / Lutter contre la différence	33,3	22,2
Être cohérent (=)	Dire et faire ce que l'on dit	33,3	19,4
Être enclin au changement (=)	Aller vers l'inconnu, ce qui n'est pas familier	66,7	13,9
Vouloir prendre des risques (=)	Pari sur l'avenir / envisager l'éventualité de perdre une situation de confort et avantageuse	46,7	2,8

**Tableau 30. Comparaison des fréquences de codes de la catégorie « état d'esprit » pour les échantillon 1 - diversité et échantillon 2 - handicap**

### 13.1. Les états d'esprit présents dans l'échantillon 1 - diversité

Dans les entretiens portant sur la diversité, les états esprits pouvant conduire à une non-acceptation de la politique diversité du fait qu'ils ont **une connotation négative apparaissent de façon moins fréquente dans les cas**, excepté pour ce qui est de l'auto-censure à cause des phénomènes de société (53, 30%) : avoir peur (33,30%), mener un combat (33,30%), être démotivé (33,30 %), être jaloux (33, 30 %).

Il existe un **lien fort entre les états d'esprit positifs avec ces états moins fréquents**. La force des liens entre ces états d'esprit et les autres est importante, notamment en ce qui concerne l'état d'esprit « être démotivé ». Cette question de la démotivation intéresse ainsi particulièrement la problématique de cette thèse qui cherche à déterminer les raisons poussant les acteurs à refuser la politique diversité de leur entreprise ou les poussant à ralentir ceux qui déploient cette politique. L'état d'esprit de **peur** mis au jour lors du chapitre 12 est également **central**, mais cette modélisation des co-occurrences confirme bien que ce n'est pas la seule raison qui pousse les individus à réagir négativement. **D'autres raisons sont également prédominantes : l'autocensure, la jalousie, la démotivation.**

Un état d'esprit important : être démotivé

Jeu des co-occurrences

A partir de ces co-occurrences modélisées en 3 D sous QDA miner, **la liste des mémos écrits lors du codage** (cf. Annexe 12) devient ainsi plus lisible et permet de **cerner les interactions existantes entre des états d'esprit plutôt négatifs et des états d'esprit plus positifs** comme, par exemple, le fait de « vouloir faire un effort », « oser faire confiance », « être enclin au changement » (cf. schéma ci-après).

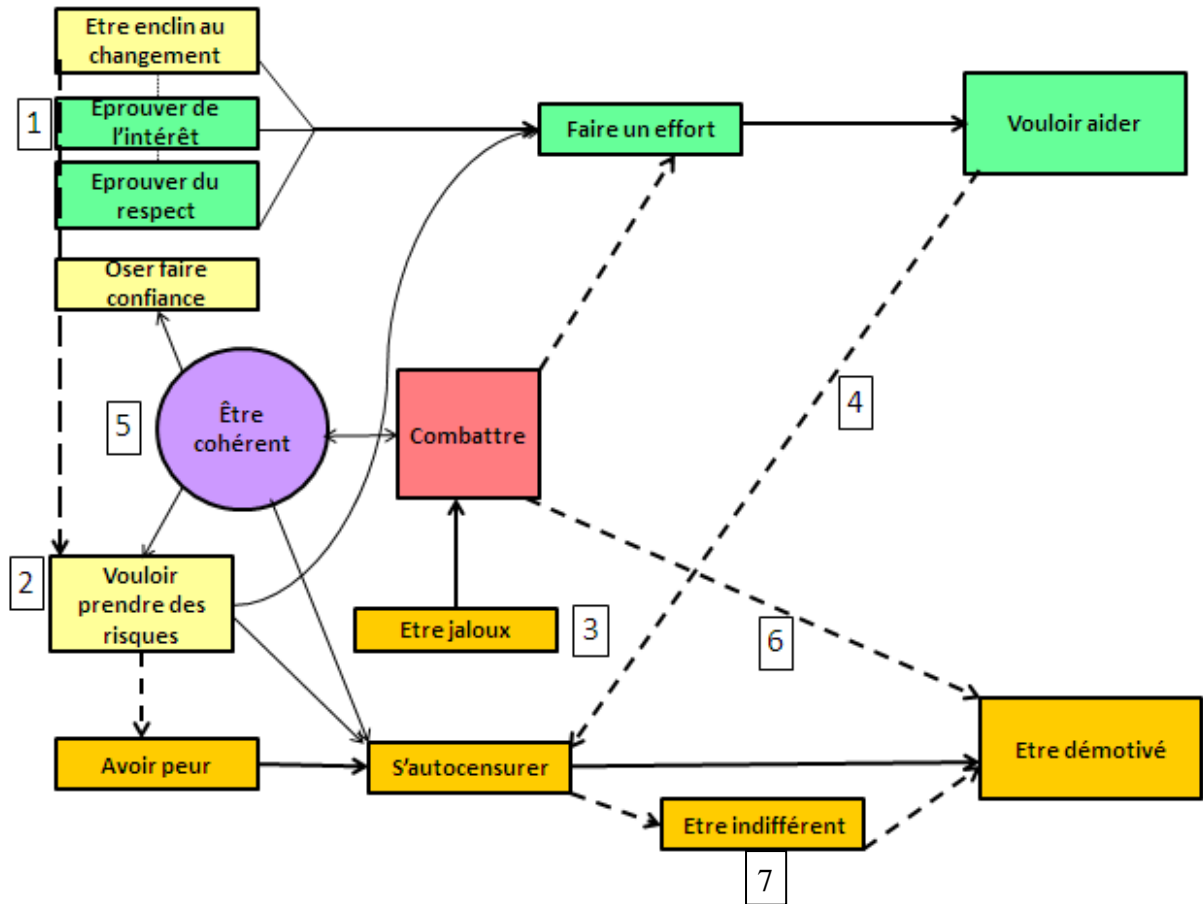


Schéma 28. Mécanisme possible des états d'esprits pouvant conduire à l'acceptation ou au refus de la politique diversité de la part des acteurs

1. Un acteur a plus envie de **faire un effort** et est plus **enclin à accepter le changement** qu'amène une politique diversité lorsqu'il **éprouve de l'intérêt** et éventuellement **du respect** pour le sujet, l'action, la différence face à laquelle il est confronté :

*J'ai vu des exemples de diversité en tant que manager. Mais tout dépend ce qu'on met sous le terme de diversité. Je ne suis pas dans le cadre de la diversité telle qu'on la définit de façon classique, c'est-à-dire la diversité religieuse, la diversité ethnique ou les thèmes de la diversité... Pour moi, ce qui a du sens, si je prends une image, on a chacun notre identité et c'est ce qui fait notre diversité comme dans un orchestre. Chacun a son job, est différent, mais ce qui est important, c'est ce qui est global, c'est ce que ça rend ensemble. Dans une équipe, on est tous différents, et ce qui est important c'est ce qu'on fait soi, mais aussi en plus du résultat individuel, le résultat collectif, d'aller tous dans le même sens. Chacun s'épanouit pour lui-même aussi. Si je travaille en profession libérale, je suis tout seul est donc je ne peux pas parler de diversité. Je pense que tout ne tient pas au management. **C'est à chacun d'y mettre du sien, d'être respectueux de l'autre.** D'une certaine façon, le management peut y faire, mais il y a plusieurs facteurs. Il y a le management, mais aussi chacun qui va avoir délibérément **la volonté***

Etats d'esprit positifs : éprouver de l'intérêt, du respect

*d'aller dans le même sens. Il suffit qu'il y ait une individualité qui ne veuille pas y aller pour que ça ne fonctionne pas. (GRH, siège, 41-50 ans, Femme, échantillon 1 – diversité)*

2. L'individu a donc moins envie d'adhérer à une politique diversité si celle-ci le contraint à **prendre des risques** et faire des **concessions** qu'il estime comme trop élevés :

*Ça force chacun à **faire des sacrifices** pour que ça fonctionne tous ensemble et je trouve ça bien. Ça force peut-être la personne à aller au-delà de ses préjugés et des a priori qu'elle a et de se dire " oui, peut-être qu'il n'est pas bête, il est aussi intelligent que moi, il a fait les mêmes études que moi, il occupe le même poste". (Contrôleuse de gestion, Assurances, 41- 50 ans, Femme, échantillon 1 – diversité)*

Prendre des  
risques

3. Le **fait d'être jaloux** de tout ce qui peut être mis en place en faveur d'autrui ou de ce que la personne différente possède peut l'amener à un état d'esprit de jalousie. La jalousie pousse bien souvent les individus à mal réagir :

*J'avais deux assistantes dont une plus proche de la retraite et elles ne travaillaient pas de la même façon. L'une était méticuleuse et l'autre abattait beaucoup plus de travail sans pour autant ne pas être consciencieuse. Parfois cela pouvait donner lieu à des **conflits parce qu'elles ne comprenaient pas la façon de fonctionner de l'autre**. Elles ne comprenaient pas que je n'exigeais pas la même chose de celle qui allait bientôt partir en retraite et qui avait autre chose à penser dans sa vie que le travail et l'autre qui travaillait plus. Je ne pouvais pas leur dire qu'elles n'avaient pas le même salaire, même si pour ce genre de chose tout le monde peut arriver à le savoir. C'était compliqué et des fois ça créait des conflits. Je ne pouvais que leur montrer que je n'attendais pas la même chose de chacune et que ce que faisait l'une ou l'autre me convenait tout à fait, peu importait qu'une fasse plus de chose ou non, du moment que leur travail était bien fait. (GRH, siège, 41-50 ans, Femme, échantillon 1 – diversité)*

Être jaloux

4. Un acteur peut **avoir envie d'aider** les autres acteurs de la politique diversité proposée, peut avoir envie de contribuer à la faire avancer, **mais** la plupart du temps lorsqu'il ne le fait pas, c'est parce qu'il **s'autocensure**, notamment par peur de blesser l'autre ou de ne pas savoir faire :

*Je peux m'investir en faveur de la diversité, en partageant mon expérience, ma vie, en restant moi-même. J'aime bien le partage. Tu donnes et tu reçois. Le partage, si c'est un vrai partage bien sûr, tu donnes de toi-même et tu apprends des autres. Ne serait-ce que par une conversation, en partageant des expériences toutes bêtes. (GRH, siège, 21- 30 ans, Femme, échantillon 1 – diversité)*

Autocensure  
versus  
souhait de  
s'investir

*Ça peut être une difficulté tant pour la personne qui a le handicap que pour la personne qui est en face et qui peut être un petit peu gênée, qui ne veut pas froisser. Et du coup, la discussion peut être difficile, plus difficile que pour un problème simplement technique avec l'ordinateur ou métier. Si c'est par rapport à son handicap, lui **proposer de l'aide me sera peut-être plus difficile**. C'est très délicat. **On ne veut pas non plus commettre d'impair et dévaloriser la personne**. Personnellement, vis-à-vis des personnes handicapées, je trouve ça difficile parce qu'on ne sait pas comment le vivre, si on va bien s'exprimer, si on ne va pas blesser. C'est peut-être l'éducation, une sensibilité, une sensibilisation à avoir. Lorsqu'on ne fréquente pas tous les jours le handicap et lorsqu'on y est confronté, on ne sait pas comment réagir. (Contrôleuse budgétaire, Assurances, 51-60 ans, Femme, échantillon 1 – diversité)*

Cette **autocensure** a d'autant plus lieu lorsque la personne est elle-même porteuse de différence (d'où l'analyse séparée des états d'esprit handicap pour vérifier cela). Elle est le résultat **d'une peur** qui peut être de plusieurs ordres comme cela a été démontré lors du chapitre 12 :

*Je me dis que ça va peut-être être plus compliqué si je me lance dans l'inconnu et que j'annonce soit dès l'entretien de recrutement, soit au bout de deux mois que j'ai un handicap. Parce que j'ai beau dire que ça ne m'impacte pas, que j'arrive à vivre convenablement, ce n'est pas vrai. [...] Je sais de toute façon qu'à un certain moment, je vais être limitée mais ça **j'ai du mal à l'avouer** et à le dire dans une entreprise où on cultive plutôt la performance, le zéro défaut. (GRH, Assurances, 31-40 ans, Femme, échantillon 1 – diversité)*

Autocensure  
due à la peur

5. Ce que recherche avant tout un acteur quand il est confronté à une politique diversité, c'est de **rester cohérent** avec lui-même :

***Je suis de nature à apprécier la différence entre les gens et d'ailleurs je pense que quelque part c'est pour ça que je suis syndicaliste** car ça me permet d'avoir des contacts avec des tas de gens que je ne verrai pas dans un autre contexte et que moi j'aime la nature humaine et donc je trouve qu'on s'enrichit à pas avoir le même profil. Et donc on gagne à connaître des gens qui n'ont pas le même parcours, qui ont une culture, une façon d'aborder les choses qui ne sont pas comme les miennes car ça permet de **confronter les points de vue**. Et puis on peut rester sur ses positions, mais en même temps ça permet de faire avancer la réflexion et finalement de remettre en cause des fois sa façon de voir les choses,*

Rester  
cohérent

[...] *mais il y a forcément des moments où ça va clasher.* (IRP, siège, 41- 50 ans, Femme, échantillon 1 – diversité).

De ce fait, face à une politique diversité, l'acteur est placé soit en position de lutte pour aider les acteurs chargés de relayer cette politique, soit de lutte avec lui-même face à l'expérience de l'altérité qu'il réalise. Face à la politique diversité proposée par le Groupe, l'individu est donc constamment replacé en position d'expérience éthique de sa motivation à « fonctionner » avec les Autres (Brasseur, 2012 ; Maizeray, Sciberras, 2013). La politique diversité implique de prendre position face à la différence rencontrée et favorisée par sa mise en œuvre. Cette prise de position renvoie ainsi chaque acteur de l'organisation à sa propre singularité, à son identité sociale et savoir s'il doit se dessaisir de sa singularité. Cette **lutte interne** correspond à **l'expérience du conflit et des émotions** largement relayée par Tajfel et Turner (Tajfel, Turner, 1986) et approfondie par Schneider et al. (Schneider et al., 2003).

Une lutte  
contre soi-  
même ou une  
lutte pour  
aider les  
acteurs relais

Or, en matière de combat, tout un chacun n'est pas muni des mêmes armes (moyens), ni n'a les mêmes objectifs (attentes) comme le chapitre 12 a pu le mettre au jour.

#### 6. Plus le combat pour la politique ou contre soi-même dure, plus la démotivation peut apparaître :

*Les promotions ne sont pas les mêmes. Les seniors sont moins promus que les jeunes et ils n'ont qu'une hâte, c'est de partir. S'il y a quelque chose à faire en matière de diversité, c'est donc pour les seniors. En ce moment, il n'y a pas autant de récriminations, mais beaucoup ont pu dire que jamais ils ne partiraient avant 60 ans et au bout de 6 mois ils avouent en avoir plus que marre.* (GRH, siège, 51-60 ans, Femme, échantillon 1 – diversité)

Cette **démotivation n'est pas due uniquement au facteur temps**, mais il joue tout de même un **rôle essentiel**. Plus que les circonstances données dans la théorie des émotions, le facteur temporel est un facteur beaucoup plus important, du moins en ce qui concerne le Groupe Crédit Agricole S.A.. De ce fait, l'ancienneté apparaîtrait dès lors comme la variable la plus pertinente et la plus explicative dans la propension de certains acteurs à accepter plus ou moins aisément la politique diversité du Groupe (le chapitre 14 étudie plus précisément ce point).

Le rôle du  
temps



La **séquence de codage** « être démotivé » avec l'ensemble des autres codes des catégories « attentes », « moyens », « valeurs », « niveau organisationnel », fait apparaître la régularité d'ordre d'apparition des codes liés à être démotivé (cf. tableau suivant) et donc le fait que la **démotivation peut avoir pour origine plusieurs causes** (cf. tableau 15 Annexe).

La **démotivation** peut résulter (1) d'un **problème de communication et de dialogue** révélé par le décalage perçu entre discours et actions, (2) de **l'inéquité de traitement**, (3) de la **stigmatisation et la segmentation renforcée** de certaines différences. Elle peut être également la résultante (4) **d'attentes différentes qui ne seraient pas satisfaites** par une politique d'inclusion voulue par le DRH Groupe (dialogue, détention de pouvoir), mais aussi peut provenir (5) **d'un décalage entre les valeurs des individus** (sécurité, utilitarisme) **et celles renvoyant à la RSE et la performance affichées par le DRH Groupe**. Ces valeurs affichées ne seraient pas effectives aux yeux des acteurs et apparaîtraient comme utilitaristes et sécuritaires.

7. Avec le temps, à défaut de rejeter totalement la politique diversité, un acteur peut peu à peu éprouver **de l'indifférence** face au sujet :

*J'attends de voir, mais a priori je ne me bats pas sur le terrain de la diversité.* (GRH, siège, 41-50 ans, Femme, échantillon 1 – diversité)

Cette **indifférence**, selon le type d'acteurs (en charge de déployer la politique ou bénéficiaire), est un frein non négligeable dans la propension des individus à accepter ou non la politique diversité (le chapitre 14 développe plus amplement cette idée). En fonction de l'exemplarité des autres et des normes établies, l'autocensure est plus ou moins induite et la réussite de la politique diversité est ainsi compromise.

### 13.2. Les états d'esprit présents dans l'échantillon 2 - handicap

Dans les entretiens portant sur le handicap, les états esprits pouvant conduire à une non-acceptation de la politique diversité en place du fait qu'ils ont une connotation négative apparaissent de façon beaucoup plus fréquente (cf. Annexe 13 pour le détail des mémos écrits lors de la phase de codage relative à cette catégorie pour cet échantillon).

La **force des liens entre l'état d'esprit « avoir peur » et les autres états d'esprit** va dans le même sens que le chapitre 12 portant sur la perception d'un écart entre la politique et les attentes des acteurs de l'organisation. Une des raisons principales poussant les acteurs à refuser la politique diversité proposée par le Groupe Crédit Agricole S.A. provient du fait d'avoir peur. Cette peur, comme pour l'étude des entretiens sur la diversité, conduit à des **formes d'autocensure** de la part des acteurs de l'organisation Crédit Agricole S.A., ce qui ralentit de fait la diffusion de la politique diversité au sein de l'organisation.

Force des liens entre « avoir peur » et les autres états d'esprit

1. Les acteurs **veulent bien aider à faire avancer** la politique handicap, mais ils ne peuvent le faire qu'à certaines conditions : avoir les outils mis à disposition parce que cela les **intéresse** et va leur apporter un bénéfice et aussi parce **qu'ils respectent la différence** et les actions proposées en matière de handicap :

*Je suis également délégué du personnel. J'ai donc trouvé que c'était vachement bien, lorsque j'étais à la recherche d'un alternant (même si j'ai déjà eu des alternants), d'essayer de donner le bon exemple. En tout cas, si possible, dans les profils que je recherchais, s'il y avait des personnes en situation de handicap, j'y prêtais plus d'attention. Je n'avais pas de souci avec ça. Mon patron m'a aussi dit qu'il était OK et il m'a dit que c'était de ma responsabilité et que j'en assumerai les conséquences. J'étais super motivée. En plus, j'ai des copines qui ont des enfants atteints de handicaps divers et variés. Je peux donc comprendre la problématique, lorsque l'on est parent, d'essayer de caser un enfant qui a des problèmes, quels qu'ils soient et je me lance alors dans une recherche de profils de personnes en situation de handicap. (Manager, Gestion d'actifs, 41-50 ans, Femme, échantillon 2 - handicap)*

2. Vouloir aider, c'est **travailler sur soi** et avoir envie de le faire pour être en accord avec soi-même et sa fonction éventuelle lorsqu'il s'agit d'un acteur relais de la politique diversité :

*Là où c'est intéressant, c'est que ce n'est pas évident. En tout cas, on essaye de faire l'effort de. Par exemple, c'était en 2011, dans mon équipe j'avais demandé à F. de me trouver des CV de personnes en situation de handicap et en fait il y avait très très peu de gens qui pouvaient correspondre au profil. J'étais vraiment sur*

*les compétences et de ne pas regarder s'il y avait une problématique particulière. J'ai trouvé que c'était un peu dommage car même pour le gens qui sont un peu plus sensibles, qui ont envie de faire un effort, ce n'est finalement pas aussi évident que cela. (Manager, banque de financement et d'investissement, 31-40 ans, Femme, échantillon 2 - handicap)*

3. C'est là que le **fait d'avoir peur** va jouer un rôle central. Un acteur refusera d'adhérer à la politique diversité du Groupe par **peur de déranger, d'être illégitime**. C'est d'autant plus flagrant lorsqu'il s'agit des acteurs bénéficiaires de la politique handicap :

*Je suis nouvelle entrante dans le dispositif, c'est très récent malgré le fait que je sois malentendante de naissance. Ce qui m'a amenée à entamer cette démarche sont les spots de la dernière campagne de sensibilisation. Ce qui est compliquée c'est que mes parents n'ont jamais accepté mon handicap, j'ai été détectée et appareillée tard. [...] Je n'ai pas bougé depuis 10 ans car mon poste n'est pas aménagé et que je suis en sécurité. [...] Le fait de ne pas avoir d'appréhension sur la façon de présenter son handicap pourrait être une aide utile. [...] J'ai eu une collègue qui a postulé pour un poste, mais qui a un enfant handicapé et qui travaille au 4/5 et ne savait pas comment se valoriser. Elle se sentait illégitime. Je lui ai dit qu'il fallait parler avant tout des quatre jours où elle était présente, ne pas se focaliser sur ce rythme de travail. J'ai été beaucoup plus aidante car j'avais un regard extérieur à l'entretien, et c'est quelque chose dont on pourrait avoir besoin. (Travailleur en situation de handicap, Analyste marché des capitaux, banque de financement et d'investissement, échantillon 2 - handicap)*

Peur de déranger = autocensure

A ceci s'ajoutent le **manque d'informations** et une aide qui ne correspond pas toujours à ce qui est attendu :

*Déjà il y a les gens qui acceptent mal ce statut et qui volontairement ne sont pas répertoriés pour ne pas être mis à part. Après, il y a ceux qui manquent d'information totalement. Moi j'ai la chance d'être en état-major donc on voit beaucoup de choses, d'écrits qui passent auprès des responsables de direction. Lisant les informations, j'en ai quand même une certaine quantité et ce n'est pas le cas de tous les gens, il y a plein de gens qui ne sont pas en état-major. Il n'y a pas si longtemps, j'ai discuté avec une personne qui était dans une autre direction et qui a de gros problèmes de santé importants qui pourraient déboucher sur un statut IPH. C'est moi qui lui ai expliqué la démarche qu'elle avait à faire auprès de la MDPH de son lieu d'habitation avant de se faire répertorier dans l'entreprise sous ce statut. Je lui ai dit qu'il y a avait plusieurs démarches, les gens manquent d'information.*

Manque d'informations = à l'origine de l'immobilisme

*Les informations existent mais elles ne sont pas forcément dans le bon circuit, les gens n'y pensent pas tout simplement. Je ne dis pas qu'il faut pousser les gens à s'inscrire et à se faire répertorié sous ce statut. (T.H, assistante, banque de proximité 2 - siège, échantillon 2 - handicap)*

4. Mais plus que tout, c'est le **climat social** qui freine les collaborateurs dans leur élan. Les acteurs bénéficiaires sont réticents à adhérer à la politique handicap mise en place et **s'autocensurent** essentiellement parce qu'ils ne veulent pas déranger un ordre établi et ont conscience d'être privilégiés :

*Globalement pour CACIB, on a un PMT qui a commencé à être communiqué aux analystes. Les gens ont du mal à se mettre dedans. L'environnement est vraiment très très dur. Il y a eu des plans. Du coup les gens qui sont normalement très gentils et très compréhensifs, dans le cadre de l'entreprise se disent que ça fait trois ans que leurs salaires baissent, qu'ils ne sont pas augmentés, qu'ils n'ont plus de prime, qu'ils ont 10 fois plus de travail et sont inquiets de l'avenir. Dans une certaine mesure les gens porteurs d'une différence soit se disent qu'ils sont quand même privilégiés par rapport à d'autres ou au contraire se disent qu'ils les saoulent et préfèrent ne pas se manifester auprès de la mission handicap. (Travailleur en situation de handicap, informaticien, banque de financement et d'investissement, échantillon 2 - handicap)*

Climat social  
tendu = non  
investissement  
pour la diversité  
car il suscite un  
phénomène de  
peur

5. Face à la compensation de la différence qu'est le handicap, les **jalousies** sont d'ailleurs omniprésentes dans les esprits et ce qu'elles peuvent avoir un **effet paralysant** :

*La deuxième chose que la société a fait pour moi, c'est qu'elle a commencé à me dédommager de mes allers retours. C'est-à-dire qu'ils me rémunèrent au kilomètre [...]. Je suis obligé de venir en véhicule car je ne peux plus prendre les transports en commun [...] C'est compliqué à expliquer, car les gens quand ils pensent que vous allez bien puisqu'on fait attention à ne pas trop embêter le monde avec tout ça en se tenant bien, ne se rendent pas compte de tout ce qui se passe derrière. Malheureusement, tous les gens ne sont pas bienveillants. On a vite fait d'avoir des responsables qui sont dans un déni, un jugement, des collègues aussi. [...] Ils fantasment en se disant que je suis en train de m'enrichir, sauf qu'à choisir... (Travailleur en situation de handicap, IRP, gestionnaire de portefeuille, banque de financement et d'investissement, 51-60 ans, Homme, échantillon 2 - handicap)*

L'impression de **combat** perdu d'avance et le travail de longue haleine requis encouragent les **abandons et ébranlent les confiances**.

*Ce qui est très difficile sur ce sujet, c'est que ce sont des sujets de longue haleine. (Travailleur en situation de handicap, comptable, banque de financement et d'investissement, 41-50 ans, Homme, échantillon 2 - handicap)*

6. Lorsque les acteurs **osent faire confiance** grâce à la présence d'un **dialogue et d'une écoute attentive**, ils sont plus enclins à faire des efforts, à prendre des risques :

*Suite à une reconversion professionnelle, j'ai fait un bilan de compétences. J'ai vu une annonce pour du recrutement en alternance avec l'IUT Paris Descartes. [...] A la fin de notre formation, il n'y avait pas de possibilités d'embauche, mon dossier ainsi que celui d'une collègue a été transmis à LCL. Mon intégration s'est très bien passée. Je suis dans une petite agence de 4 personnes. Mon poste est bien équipé. Je bénéficie d'un siège très confortable et les outils de travail sont très pratiques. Ma **directrice est très humaine**, fait très attention à moi. Par exemple, pas plus tard que ce matin, on a reçu des cartons de monnaie et m'a dit que c'était trop lourd pour moi, que le reste de l'équipe s'en occuperait. Elle m'a bien rappelé que si c'était trop lourd (car je ne dois pas porter de charge lourde) de ne pas hésiter à faire appel à son aide ou celle de mes collègues. Elle prend bien soin de nous, [...] ma directrice veille bien sur moi. [...] J'ai été très étonné en arrivant à LCL qu'on prenne en compte le temps de trajet à ne pas dépasser. Le dialogue avec la médecine du travail a été excellent et d'ailleurs si j'ai choisi LCL plutôt que Société Générale où j'avais aussi une proposition, c'est avant tout pour le contact, la sensibilité notamment de la RIH, le feeling, en somme pour l'aspect humain. Et donc aussi pour le fait qu'il n'y avait pas d'effet vitrine. (Travailleur en situation de handicap, chargé de relations clientèle, banque de proximité 2 - agence, 41- 50 ans, Homme, échantillon 2 - handicap)*

Ecoute +  
dialogue =  
confiance

En ce cas le **travail sur soi pour combattre ses pensées pessimistes** et négatives est plus aisé pour les acteurs. Car dans le cadre des entretiens handicap, le combat se place surtout au niveau de l'individu : **il se bat contre lui-même, bien plus que contre ce qui lui est proposé. L'acceptation de la politique handicap passe donc plus facilement selon le caractère des individus :**

*Je dirai franchement que je ne m'en suis pas cachée. Dès que j'ai été reconnue j'ai fait passer l'information aux entités telles les RH, les assistantes sociales, le médicalement responsable, mais aussi autour de moi. Il ne faut jamais cacher son état, on ne sait jamais vous pouvez avoir besoin d'un secours et si vous n'avertissez pas les collaborateurs autour de vous, ils ne peuvent pas savoir, ils ne peuvent pas deviner. En fait, je ne m'en cache pas, je n'en ai pas honte et quand tout va bien*

Difficulté à  
accepter sa  
différence

*j'oublie mon statut IPH. Je n'en fais pas état quand il n'y a pas lieu mais les gens autour de moi le savent.* (Travailleur en situation de handicap, assistante, banque de proximité 2 – siège, 41-50 ans, Femme, échantillon 2 - handicap)

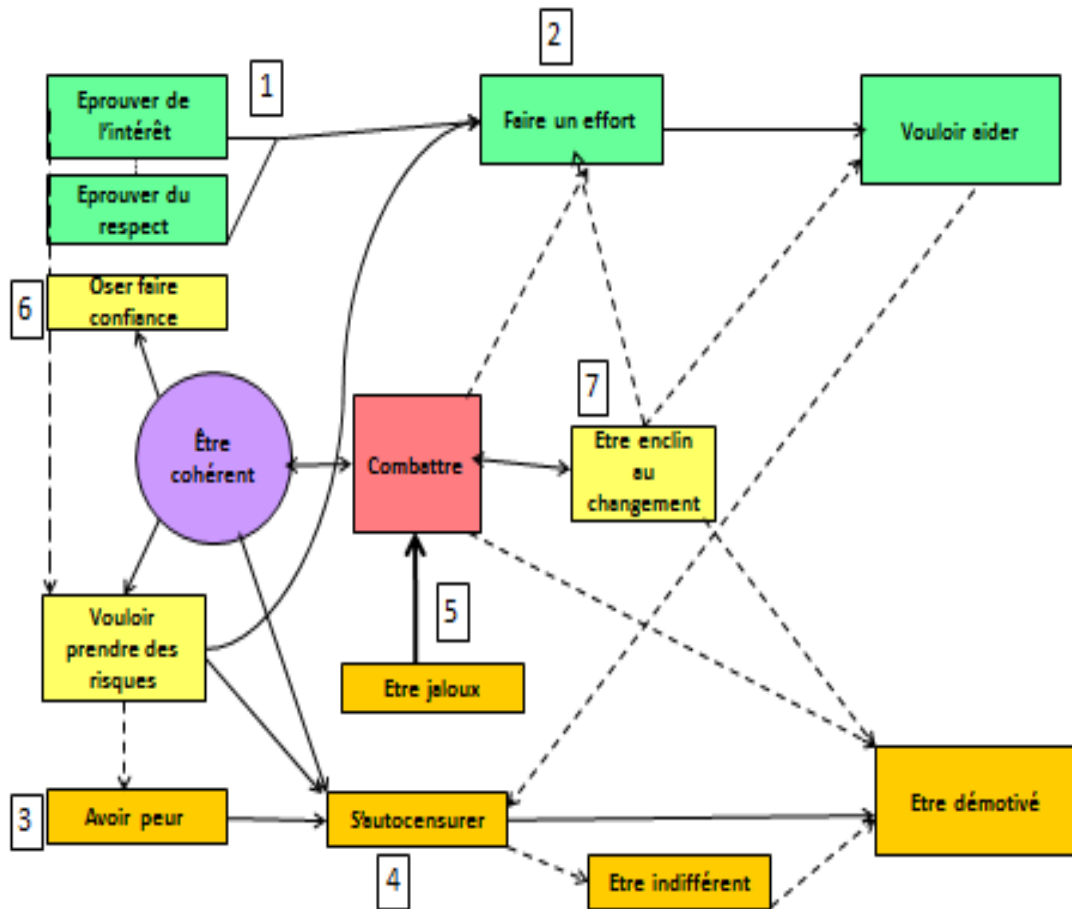
7. **L'inclination au changement** et le penchant des acteurs à rencontrer des situations inconnues, combinée à un caractère optimiste ou pessimiste, explique pourquoi ils sont capables ou non d'accepter ou refuser toute ou partie de la politique handicap du Groupe Crédit Agricole S.A.. Mais cette même combinaison a pour **risque principal de voir la démotivation** poindre dans l'esprit de ces mêmes acteurs. A force **d'attendre** encore plus de changements, ces acteurs finissent par être démotivés et éprouver une forme de **lassitude** :

*Quel que soit le sujet finalement, comme ce n'est pas opérationnel pour demain, personne ne s'en préoccupe. Je pense donc en termes de politique que c'est un véritable problème [...]. C'est vrai qu'on a eu la semaine du handicap, la semaine de la mixité, bientôt la semaine du développement durable. Je pense que c'est bien d'en parler, mais après je crois que les gens finissent par se lasser. À quand la semaine je ne suis pas assez payé ?... Si demain je pars, comment le sujet continuera à vivre ?* (Manager, banque de financement et d'investissement, 41-50 ans, Femme, échantillon 2 - handicap)

Cette démotivation, comme dans le cas des entretiens portant sur la diversité peut résulter d'une indifférence.

Au final, **les interactions entre les états d'esprits** présents dans l'analyse des entretiens portant sur le handicap ne diffèrent guère des interactions mises au jour par l'analyse des entretiens relatifs à la diversité en général. Les entretiens plus nombreux portant sur le handicap ont permis de **mettre en perspective le fait qu'être enclin au changement n'amène pas toujours des réactions positives** de la part des acteurs. Face au changement, les acteurs peuvent ainsi être en position de vouloir aider et accepter la politique diversité ou au contraire, parce que les changements n'iraient pas assez vite, ils finissent souvent par être démotivés ( cf. schéma suivant).

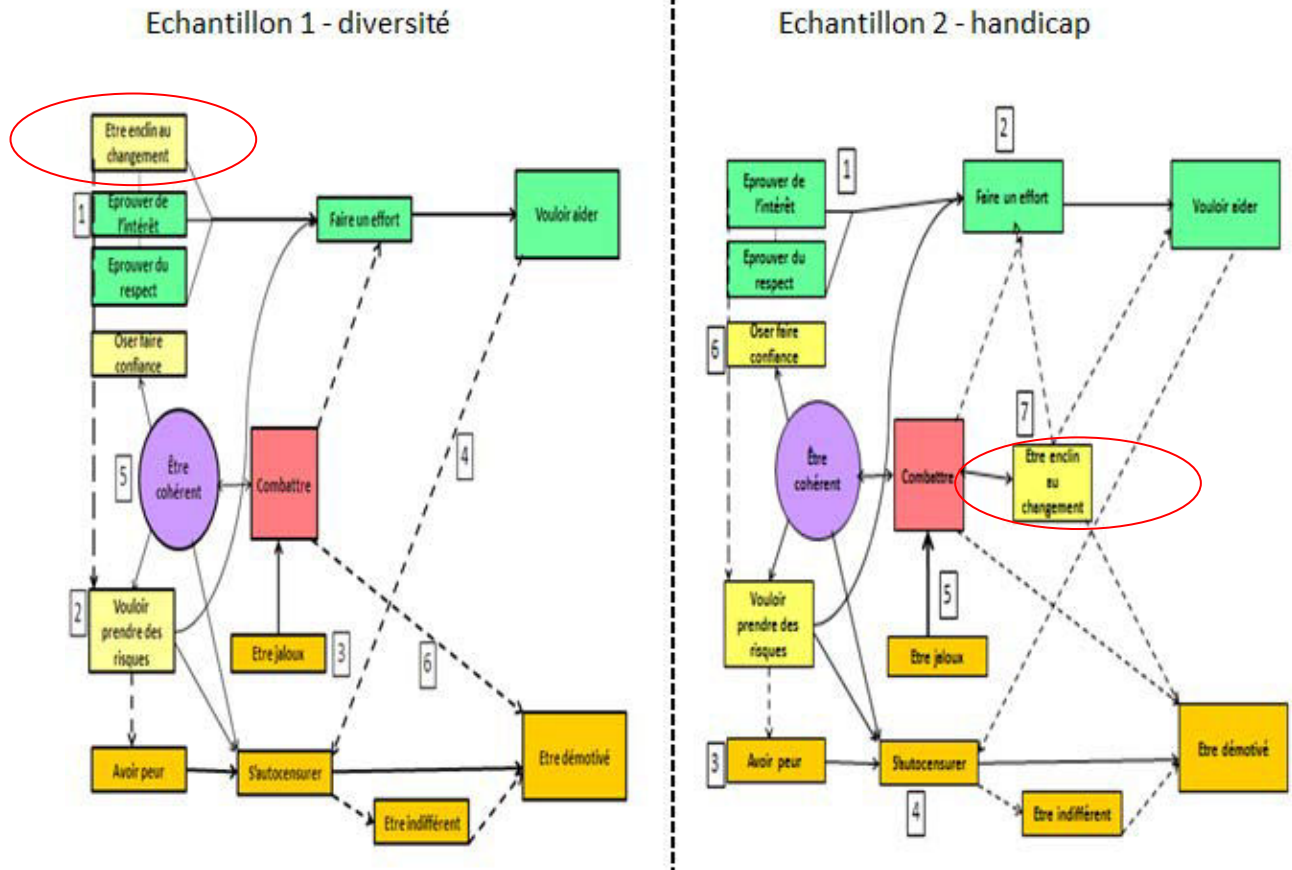
Etre en clin  
au  
changement :  
une issue qui  
n'est pas  
toujours  
positive



*Schéma 29. Mécanisme possible des états d'esprits pouvant conduire à l'acceptation ou au refus de la politique diversité de la part des acteurs*

### 13.3. Théorisation concernant les états d'esprit présents dans les deux échantillons

En regardant et analysant de plus près les états d'esprit présents dans les entretiens portant sur la diversité et sur le handicap, le fait que les fréquences de code différent ne change finalement pas la **grande tendance qui se dégage des états d'esprits rencontrés** par les acteurs du Groupe Crédit Agricole S.A..



**Schéma 30. Comparaison des mécanismes possibles des états d'esprits pouvant conduire à l'acceptation ou au refus de la politique diversité de la part des acteurs**

Dans le cadre de l'échantillon 1 – diversité, l'état d'esprit « être enclin au changement » n'est pas forcément apparu comme élément central du mécanisme des états d'esprit tandis que lors de l'analyse de l'échantillon 2 – handicap il est apparu comme tel. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'échantillon 1 – diversité n'était pas encore suffisamment complet pour que cela apparaisse puisqu'il s'agissait d'un échantillon exploratoire. L'échantillon 2 – handicap, en portant sur une dimension précise de la diversité et avec un nombre d'entretiens plus conséquent, a ainsi permis d'affiner le premier schéma obtenu lors de l'analyse de l'échantillon 1 – diversité. Il est à noter que l'échantillon 2 – handicap a été conduit 2 années après l'échantillon 1 – diversité et peut aussi expliquer cette légère différence dans l'apparition de l'état d'esprit « être enclin au changement » comme central.

Comparaison  
des deux  
échantillons



**Le mécanisme mis au jour par l'analyse de l'échantillon 2 – handicap peut cependant devenir un modèle intéressant pour le Groupe Crédit Agricole S.A.**, dans la mesure où la politique diversité du Groupe s'est appuyée sur la politique handicap préexistante et s'appuie encore fortement sur cette-dernière.

*Moi, avec l'ancienne équipe IPH, j'étais souvent sollicité, soit pour former des handicapés, soit pour partager mon expérience du point de vue du travail et du point de vue technique. Je ne veux pas dire que je peux remplacer un formateur, mais j'utilise au quotidien un outil dédié aux déficients visuels et lorsqu'il y a un déficient visuel qui ne le connaît pas bien, je pense que je peux lui apporter mon aide technique. Mais je n'ose pas de moi-même me proposer. (Travailleur en situation de handicap, gestionnaire de portefeuille, banque de proximité 2 - siège, 31-40 ans, Homme, échantillon 2 – handicap)*

Souhait  
d'être de  
nouveau  
acteur relais

*Souvent, il y a bien évidemment le rôle du manager, il y a bien évidemment aussi la **capacité de tout à chacun à s'expliquer, à dialoguer, et être en capacité d'écouter l'autre, quand bien même ça ne le fera pas changer d'avis.** Je pense qu'il faut être en capacité d'écouter l'autre et se dire « j'ai peut être fait une connerie, en prenant ce dossier par la droite, j'aurai dû le prendre par le milieu ou ce n'est pas cette personne là que j'aurai dû interroger ou que j'aurai dû aller voir, mais c'est plutôt telle autre ».*

Faire un  
effort est un  
travail sur  
soi qui  
résulte de  
l'éducation,  
mais aussi de  
la volonté de  
l'individu

*Je pense que l'on a souvent besoin quand même d'éléments temporisateurs qui peuvent effectivement arriver à mettre un petit peu de liant entre deux personnes qui ne s'entendraient pas, parce que trop **différentes pour tout un tas de raisons, mais essentiellement de par leur éducation.** Tu es obligée de mettre de l'eau dans ton vin parce que tu te rends compte que ce n'est pas toi qui a raison. Donc c'est vrai que la **diversité demande un travail sur soi-même** de la part de chacun, pour être en capacité d'accepter l'autre tel qu'il est et pour faire ensemble le chemin qu'on a à faire afin de rendre le travail avec un objectif qu'on va devoir respecter. Et si on se prend la tête on n'arrivera pas à respecter l'objectif qui a été fixé.*

*Dans mon ancien service, la composition de l'équipe qui avait été donnée à ma responsable, c'était un peu : voilà je te donne un tel, je te donne un tel, je te donne un tel, sachant qu'une personne était en temps partiel thérapeutique, que moi j'étais syndicaliste et donc que je n'étais pas là à temps complet, que l'autre personne n'avait plus de poste donc il fallait bien lui retrouver un job. **On était des personnes différentes parce que on n'avait pas le même âge, parce que on n'avait pas le même parcours.**[...Il y avait des jours où c'était compliqué parce que la personne qui était en temps partiel thérapeutique avait une façon de fonctionner et avait un esprit très négatif et très pessimiste. On a essayé de faire les uns et les autres, **des concessions** dans un sens, des*

La  
reconnaissance  
de la  
personne  
incite plus à  
faire des  
efforts

*concessions dans un autre sens. La manager a su à chaque fois remercier la personne pour ce qu'elle avait apporté et pour élever le niveau, avoir la reconnaissance. Et la personne a su se sentir à l'aise dans son travail et être moins regardante, moins exigeante par rapport aux données qu'on lui fournissait, à se poser moins de questions et donc à voir les choses de manière un peu plus roses que ce qu'elle les voyait au démarrage. (IRP, siège, 41-50 ans, Femme, échantillon 1 – diversité.*

Ces deux *verbatim* illustrent combien il est essentiel de se faire confiance et de pouvoir faire confiance aux autres. Mais cette confiance et la capacité à faire un effort pouvant occasionner une attitude positive poussant à vouloir aider les autres, une politique diversité, ne peut avoir lieu que si les conditions sont réunies pour cela. Autrement, les acteurs se censurent et n'agissent pas ou plus.

Les acteurs ne veulent **aider** et **faire un effort** qu'à **condition** qu'ils puissent être en capacité de **pouvoir faire confiance** et de **ne pas s'autocensurer**. Il est possible d'interpréter cette notion de confiance à la lumière de ce que Luhmann (Luhmann, 2006) en dit. Pour Luhmann, la confiance est un moyen de réduire la complexité des phénomènes sociaux auxquels nous sommes confrontés.

La confiance  
et  
l'autocensure

*« La confiance au sens le plus large du terme (...) constitue une donnée élémentaire de la vie en société. Certes, l'homme a, en de nombreuses situations, le choix d'accorder ou non sa confiance à divers égards. Mais, s'il ne faisait pas confiance de manière courante, il n'arriverait même pas à quitter son lit le matin. Une angoisse indéterminée, une répulsion paralysante, l'assailliraient » (Luhmann, 2006).*

Pour Luhmann, il existe deux formes de confiance : la confiance immédiate et routinière, et une confiance qui comporte une part de risques et résultant d'un choix. Ainsi lorsqu'un acteur du Groupe ose faire confiance et adhérer à la politique diversité du Groupe, c'est soit parce qu'il en a déjà pris l'habitude, soit parce qu'il a décidé d'en prendre le risque. Dans ce second cas, l'engagement est moins immédiat. Ainsi, la politique diversité peut être ralentie dans son déploiement parce que **certains acteurs hésitent** durant un laps de temps indéterminé et variable selon les individus à la considérer comme un risque ou comme une opportunité. Lorsqu'un acteur décide de ne pas adhérer à la politique diversité, c'est parce que sa **confiance** au sens de prise de risque est **altérée**. De ce fait, il s'autocensure éventuellement alors qu'il aurait eu envie de prendre un risque ; les usages et les règles qu'il

Les  
hésitations :  
marques de  
démotivation

observe ne l'incitant pas à faire ce choix. Ce qui freine le plus souvent les acteurs dans leur propension à adhérer à la politique diversité, c'est la **peur** et leur **incapacité à faire face aux changements** induits par la politique en question et qui peut aller jusqu'à les paralyser, voire leur faire dire des propos contradictoires en l'espace de quelques minutes dans un même entretien :

*Et par rapport à la mobilité des seniors ? Ah oui là-dessus, je reconnais que je ne suis pas exemplaire à ce sujet. Mais c'est vrai que quand on y réfléchit, c'est peut-être sur cet aspect de la diversité qu'il faudrait faire des efforts. Parce que je suis ouvert à tout mais aux seniors, non. Si on me présente des CV d'une personne senior, je ne crois pas que je la choisirai. Parce que mon équipe est plutôt jeune, j'ai 2 personnes seniors, elles sont là et il n'est pas question de les faire partir surtout qu'elles travaillent bien, mais bon si je dois faire un recrutement entre une personne jeune et un senior, le choix sera vite fait. Ceci dit, quand j'y pense, je serai un jour un senior et peut-être qu'effectivement je serai heureux qu'on me donne ma chance. (Directeur relations clientèle, banque de proximité 1, 41-50ans, Homme, échantillon 1 - diversité)*

L'âge : un élément qui interpelle

Les changements occasionnés par les actions de la politique diversité du Groupe les place en position de **combat constant contre eux même**. Ils luttent contre eux même afin de rester cohérents avec leurs attentes (intérêts) et leurs valeurs.

S'ils ne possèdent pas des valeurs comme le respect, il est attendu qu'ils seront plus facilement jaloux ou n'accepteront tout simplement pas de prendre des risques. Mais comme l'analyse plus précise des entretiens sur le handicap a pu le révéler, **le fait de vouloir ou non des changements** peut à la fois être **vecteur de réussite** d'une politique diversité auprès des acteurs d'une organisation comme en devenir un **frein**. Car si avec le temps, il n'y a pas de changements effectués et correspondant aux attentes des acteurs, ils peuvent vite être démotivés, et passer par une phase d'indifférence avant de rejeter définitivement cette même politique. Comprendre les états d'esprits possibles ne suffit donc pas à déterminer de façon assurée en quoi et pourquoi des acteurs en viennent à ralentir le déploiement de la politique diversité ou à être ralentis dans son déploiement.

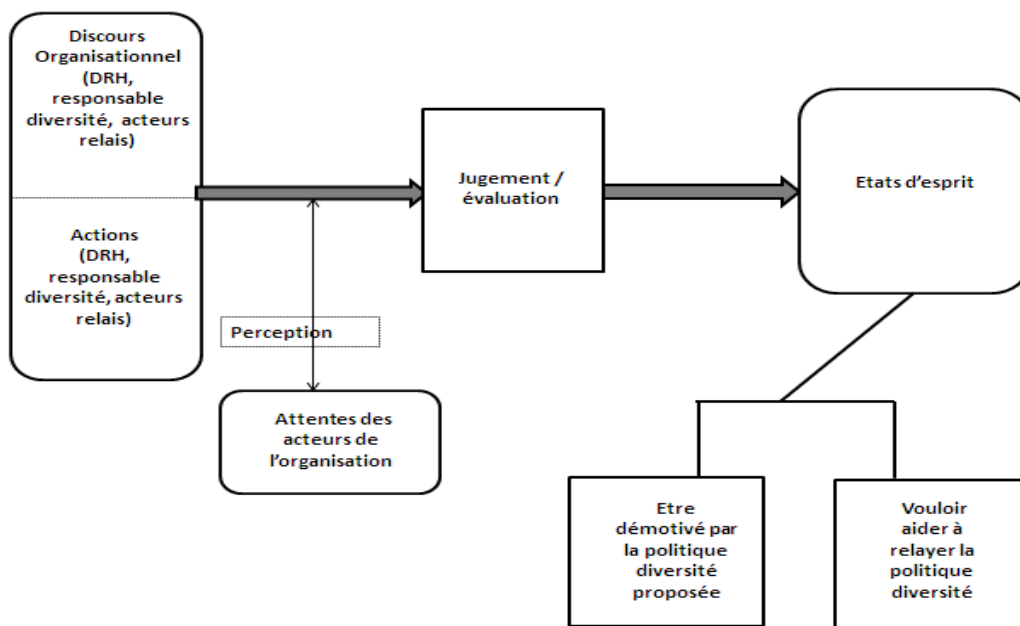
En quoi être enclin au changement est un état d'esprit neutre

L'ensemble de ces états d'esprit confirment ainsi le fait que le processus **d'évaluation** est un défi pour la gestion de la gestion de la diversité. Une évaluation ne consiste pas tant à mesurer des résultats qu'à les penser en termes de conditions nécessaires (Rojot, Chanut, 2011). Les conditions de

performance d'une politique diversité consistant, en ce cas, dans la possibilité donnée aux acteurs de l'organisation, d'être dans une dynamique positive et motivationnelle.

**Synthèse chapitre 13**

Les acteurs sont potentiellement freins dans leur motivation à accepter la politique diversité en fonction de l'état d'esprit qu'ils présentent résultant d'une succession d'autres états d'esprit. Ces états d'esprit résultent eux-mêmes de la perception et du jugement qu'ont ces acteurs face à la politique diversité ou certaines des actions et / ou discours proposés dans son cadre. Cette perception et ce jugement ont lieu à l'aune des attentes qu'ils ont concernant le traitement de la diversité. L'ensemble de ce mécanisme est synthétisé dans le schéma ci-après.



**Schéma 31. Mécanisme des raisons conduisant à accepter (vouloir aider) ou refuser (être démotivé) une politique diversité**

Il serait possible de se contenter de cette explication, mais en étudiant plus précisément les entretiens, le phénomène de perception d'un décalage entre discours et actions (composant la politique diversité) et perception d'un décalage entre politique et attentes peut être affiné. Avec ces précisions une typologie des acteurs susceptibles d'être démotivés et de rejeter la politique diversité émerge.

## Chapitre 14. La mise en œuvre de la politique diversité au ralenti

Ce chapitre a pour objectif de proposer une théorie permettant d'expliquer pourquoi les acteurs d'une politique diversité de type inclusive comme celle du Groupe Crédit Agricole S.A. sont ralentis dans le déploiement de cette dernière. Cette théorie permet ainsi de trouver ensuite des solutions pour aider à un management de la diversité plus efficace (chapitre 15).

### 14.1. Décalage entre perception de la politique diversité Groupe et idée d'une politique diversité idéale

Les **états d'esprits positifs** sont la **résultante d'une absence d'écart perçu**, d'une **faculté de l'acteur à dépasser ses émotions premières** pour les raisons possibles données par Scherer (Scherer, 1988) : rapports au but, potentiel de maîtrise, valence, nouveauté. Les **états d'esprits négatifs**, quant à eux, **proviennent de la perception négative de la politique et l'incapacité de l'acteur à faire face à ses émotions premières** pour les raisons possibles données par Scherer (Scherer, 1988). L'étude des entretiens a jusqu'ici permis de comprendre comment et quand un acteur était susceptible d'avoir un état d'esprit négatif ou positif vis-à-vis de la politique diversité du Groupe Crédit Agricole S.A. Les entretiens ont laissé apparaître que la perception d'un écart entre discours et actions eut égard aux attentes qu'avaient les acteurs concernant la gestion de la diversité, n'étaient pas les deux seuls écarts possibles.

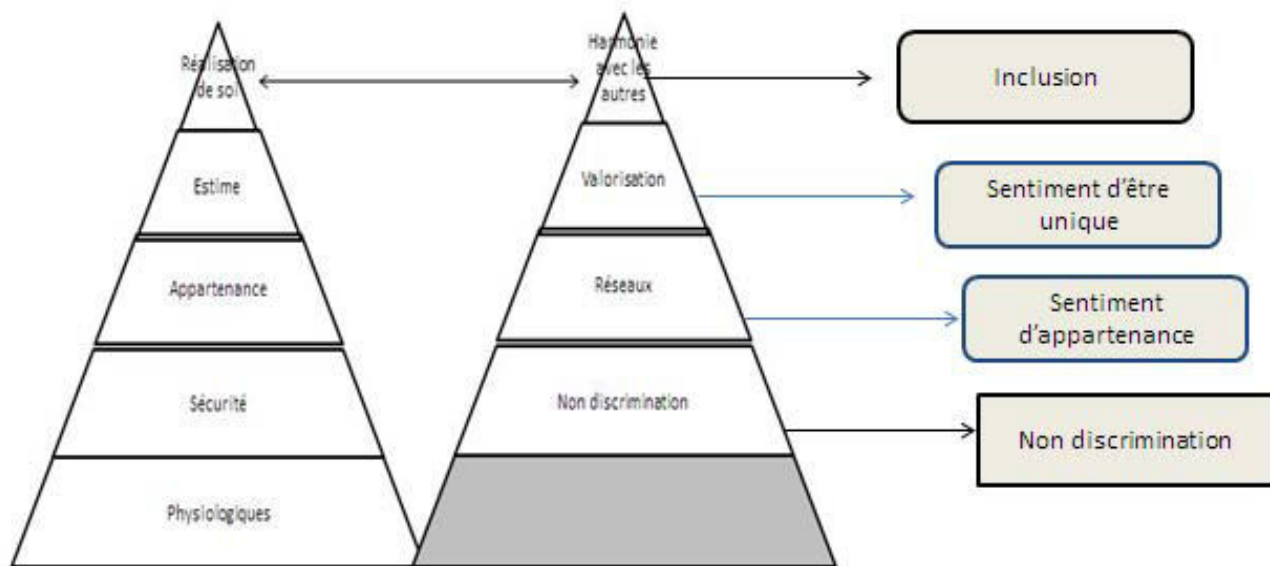
Un **écart plus ou moins grand** entre la **perception qu'un acteur va avoir de la politique diversité du Groupe** et une **idée de politique diversité idéale** semble jouer un rôle décisif dans la propension de ces acteurs à accepter la politique diversité mise en place dans leur entreprise. La perception de la politique diversité du Groupe résulte de la perception et la compréhension d'un décalage plus ou

L'incapacité  
à faire face à  
ses émotions

Idée d'une  
politique  
diversité  
idéale

moins grand entre discours et actions mises en place par le Groupe en matière de diversité et ce par rapport à une idée de politique diversité idéale.

Lors de la partie 1 de cette thèse un premier schéma permettant de comprendre en quoi il pouvait y avoir des correspondances entre les besoins exprimés dans la typologie de Maslow ( Maslow, 1954) et les éventuelles motivations révélées par la littérature concernant les besoins liés à la prise en compte de la diversité et son traitement en entreprise ( cf. schéma ci-après) a été proposé.



*Schéma 32. Correspondance entre la pyramide de Maslow, la théorie des besoins et motivations liés à la diversité*

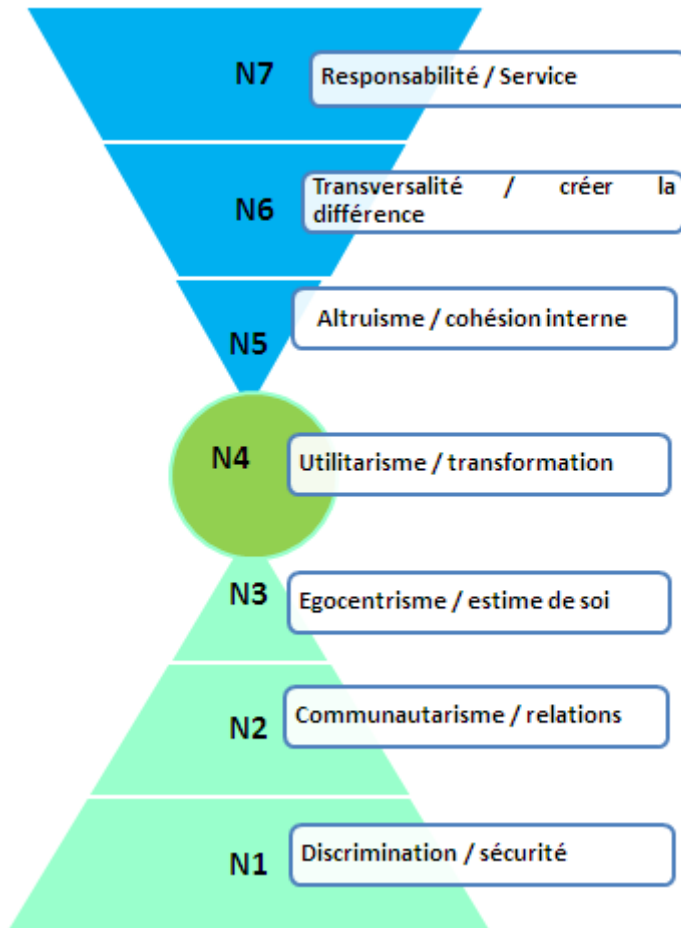
En s’inspirant des travaux de Barrett, qui reprend la théorie des besoins de Maslow, ([http://www.valuescentre.com/culture/?sec=barrett\\_model](http://www.valuescentre.com/culture/?sec=barrett_model)), **sept codes** attribués à la catégorie appelée « valeurs » ont ainsi émergé des entretiens. Ces codes sont les **sept niveaux de motivation** correspondant aux **attentes des acteurs** interviewés et repérables dans les entretiens. Pour Barrett chaque individu passe par sept étapes

relatives à un besoin particulier. En fonction de la capacité d'un individu à satisfaire ces besoins qui constituent les motivations premières, il monte d'un niveau de conscience. Celui qui est en capacité de maîtriser ces sept niveaux sans que cela n'affecte autrui accède alors à une conscience totale. Les individus ont donc plusieurs niveaux de conscience, mais ont tendance à se focaliser sur seulement trois à quatre niveaux.



*Figure 10. Les 7 niveaux de conscience de Barrett*

Il est ainsi possible de voir des **correspondances entre les niveaux de conscience de Barrett et l'idée de politique diversité idéale** (cf. schéma suivant) que les acteurs vont avoir à l'esprit.



*Schéma 33. Correspondances possibles entre la pyramide de Barrett et les différents niveaux de conscience d'une politique idéale souhaitée par les collaborateurs*

Pour arriver à cette modélisation, l'étude précise de la **catégorie « valeurs »** attribuée aux entretiens a été éclairante. A partir du tableau de **fréquence de codages** ci-après, les *verbatim* issus des entretiens ont révélé en quoi les acteurs de l'organisation Crédit Agricole S.A. étaient influencés dans leur propension à juger la politique diversité proposée par le Groupe de façon négative ou positive, les poussant ainsi à accepter celle-ci ou à la refuser.

Le rôle de la  
catégorie  
valeurs



Catégorie Valeurs	Code	Description	Fréquence	% Codes	Cas	% Cas
N6 Transversalité / créer la différence	Implication	Investissement pour la diversité en général, par-delà l'intérêt porté à sa propre différence	45	3,40%	29	59,90%
N4 Utilitarisme / transformation	Utilitarisme	L'acteur ne partage pas toute la vision proposée, mais il y trouve son compte et il commence à prendre conscience que ce qui peut lui, être utile peut l'être pour d'autres ne partageant pas forcément ses valeurs	33	2,50%	22	43,10%
N5 Altruisme / cohésion interne	Vision partagée	Adéquation en partie ou en totalité avec le discours et les actions en faveur de la diversité proposés	29	2,20%	20	39,20%
N7 Responsabilité / service	RSE	Prendre en compte la dimension sociétale du sujet	24	1,80%	17	33,30%
N1 Discrimination /sécurité	Sécurité	L'acteur se sent protégé. Il a moins le sentiment d'être inférieur, il se sent plus légitime	19	1,40%	14	27,50%
N 2 Communautarisme / relations	Appartenance à une communauté	L'acteur trouve bien d'appartenir à une communauté car elle lui amène quelque chose qu'il n'obtiendrait pas seul	16	1,20%	13	25,50%
N 3 Egocentrisme / estime de soi	Effet miroir ou effet Narcisse	Une image positive est renvoyée à l'acteur	15	1,10%	12	23,50%

*Tableau 31. Fréquence de codages et description des codes de la catégorie « valeurs » pour les échantillons 1- diversité et 2 - handicap*

Cette notion de **politique diversité idéale** est **due aux normes culturelles**, au **sentiment identitaire** rencontrés par les acteurs, mais aussi tient au fait qu'ils ont toujours **en tête que leur organisation est, à leur sens, en capacité de satisfaire plus ou moins cet idéal.**

Les acteurs susceptibles d'avoir des états d'esprits négatifs les motivant à **rejeter la diversité** sont surtout ceux qui ont des **normes très fortes intégrées** en eux et qui diffèrent de celles perçues dans leur entreprise :

N 7  
Responsabilité /  
service

*Pour moi la diversité tend à relever de la responsabilité sociale aujourd'hui. La diversité, c'est une part entière de la RSE. De tout ce que j'ai vu, pu lire ou entretiens que j'ai pu avoir avec certaines personnes, la diversité c'est une **responsabilité sociale** dans le sens où aujourd'hui on est engagé vis-à-vis des sociétés civiles en tant qu'entreprise tant sur notre activité que sur nos actions, et les actions ça passe également par comment se conduisent les individus pour leur bien-être, leur santé, la lutte contre les discriminations, l'égalité des chances. Après ce n'est pas suffisant car la **RSE** aujourd'hui, c'est très très insuffisant ; on a la loi NRE, qui est certes intéressante mais qui ne donne aucun objectif chiffré pour l'entreprise, il n'y a pas sanctions, c'est-à-dire que si on ne fait pas le reporting, etc., il n'y a rien. A priori il n'y a rien de défini, il n'y a pas de répercussions. [...] C'est une responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des individus parce qu'aujourd'hui, on le voit, les individus dans les sociétés sont de plus en plus différents, viennent de différents horizons, c'est vraiment très hétérogène. (GRH, Assurances, 21- 30 ans, Femme, échantillon 1 – diversité)*

Dans cet exemple, la gestionnaire de ressources humaines exprime en quoi la diversité relève d'un traitement la rattachant à la responsabilité sociale de l'entreprise. De ce fait, il n'existe **pas d'écart entre cette valeur personnelle de la personne et celle qui est véhiculée dans les discours au sujet de la diversité au sein du Groupe**. En effet, dès 2011 avec la démarche RSE FreD, la diversité relève de plus en plus de la responsabilité sociale de l'entreprise. Mais, comme le constate cette Gestionnaire de Ressources Humaines, il n'y a pas de répercussions ni de véritables sanctions, à son sens. De ce fait, l'association de la diversité et de la RSE tend surtout à ressembler à un affichage. C'est dans cette **nuance** que l'écart entre valeurs personnelles et valeurs attribuées à la politique diversité peut commencer à se faire ressentir. La personne a une **haute exigence** concernant la façon dont la diversité « *doit être traitée* », à savoir par souci de responsabilité vis-à-vis de la société. Elle a conscience que son entreprise et les acteurs en charge de déployer la politique diversité cherchent à le faire par souci de responsabilité sociale. Il est d'ailleurs possible que cette valeur personnelle ait pu être influencée par les discours même véhiculés dans l'entreprise à ce sujet. En revanche, comme elle en a aussi conscience, *ce n'est pas suffisant*. Elle exprime au travers cette idée le fait que **la mise en pratique des discours et des valeurs de l'entreprise tournée vers la RSE est difficile**. Il est donc possible qu'à l'heure actuelle son entreprise ne soit pas parvenue à atteindre un tel niveau

La mise à  
l'épreuve de  
la  
diversité pro  
vient de trop  
grandes  
exigences de  
la part des  
acteurs

de service. La diversité telle qu'elle l'exprime ressemble plus à une politique diversité idéale.

La notion de politique diversité idéale est d'autant plus apparue lors des entretiens portant sur **la politique handicap** (échantillon 2 –handicap). D'instinct, au contraire des entretiens de l'échantillon 1 – diversité où il était clairement demandé aux collaborateurs d'exprimer ce que serait une politique diversité idéale au sein de leur entreprise, les répondants ont **spontanément exprimé cette notion** :

N 5 Altruisme  
/cohésion  
interne  
N1  
discrimination/  
sécurité

*Dans l'idéal ce serait bien ,au niveau des managers, de faire respecter le travail et **d'avoir un peu plus de considération** pour les collaborateurs en situation d'handicap, être plus à l'écoute, avoir un peu plus d'empathie, mais ce n'est pas possible. Je vois les gens qui sont un peu bancals, au bord de la route ou alcooliques, ceux-là ils ne reviennent pas. *On essaye de dégager des gens dans les secteurs, qui ne sont pas des cas sociaux, mais qui ont quand même des petits problèmes* (Travailleur en situation de handicap, gestionnaire de portefeuille, Homme, 51-60 ans, banque de proximité 2 – siège, échantillon 2 – handicap)*

Ce collaborateur estime qu'il serait intéressant **d'avoir une politique diversité plus altruiste**. Cette idée de politique diversité (car les propos exprimés étendent la réflexion à d'autres différences que le handicap) altruiste contraste donc avec une réalité perçue comme n'étant pas de l'ordre de l'altruisme. Quelque part, ce collaborateur a **un niveau de conscience de la diversité plus élevé que la diversité telle qu'elle est pratiquée dans son entreprise** et qui est plus de l'ordre d'un traitement relevant de la discrimination (*dégager les gens qui ont des petits problèmes*). Ainsi comme le montre le schéma ci-après, le collaborateur se positionne dans un niveau de conscience (cercle rouge) plus élevé que ce qu'il attribue à son entreprise (cercle orange).

Contraste  
entre un  
niveau de  
conscience  
d'une  
politique  
diversité  
idéale et  
d'une  
politique  
diversité en  
pratique

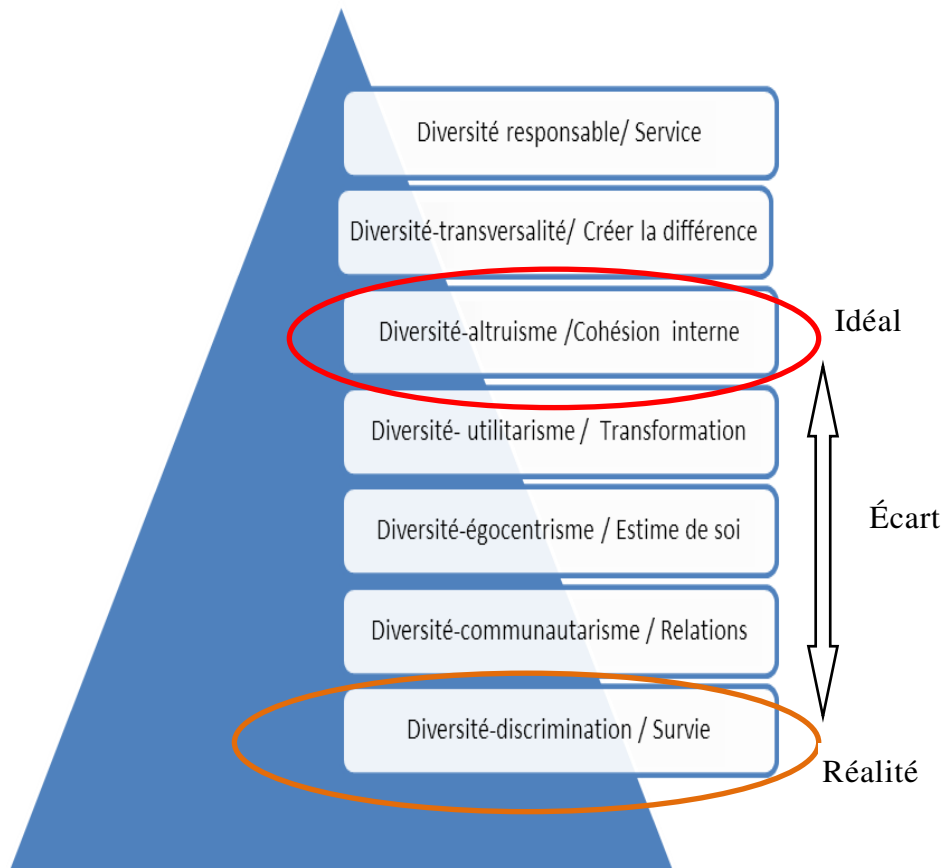


Schéma 34. Représentation de l'écart entre politique diversité idéale conçue comme altruisme et politique diversité perçue comme discriminante

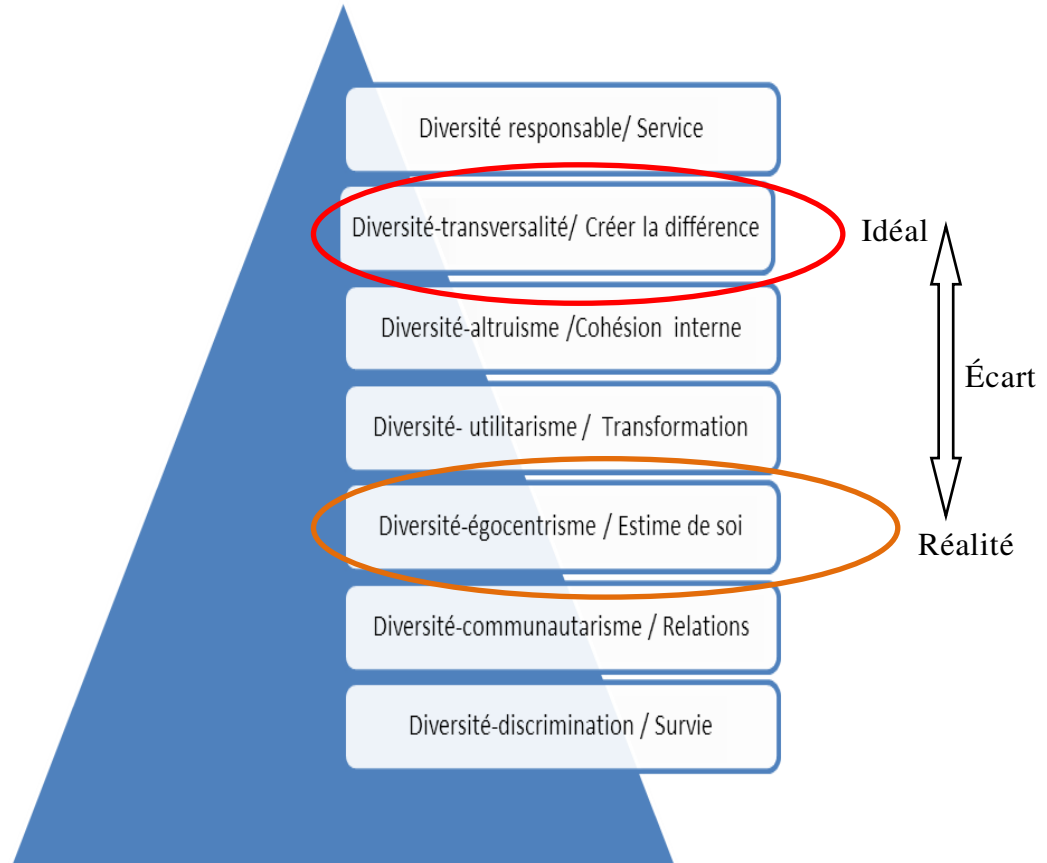
Ce décalage peut avoir lieu à plusieurs niveaux :

N 6  
Transversalité  
/ créer la  
différence

On devrait sans doute **travailler plus en étroite collaboration**, IPH (le service handicap) ne prend jamais la peine de nous demander notre avis. Il serait intéressant de **créer un réseau** et de se réunir assez régulièrement afin **d'échanger**, cela semble être pertinent. L'accord qui a été signé sur la mobilité n'a pas produit de grands effets. **On pourrait s'encourager, se communiquer des informations**. La mobilité en elle-même reste compliquée dans le groupe, quand on vit une spécificité supplémentaire, cela à l'air de compliquer davantage les choses. (Travailleur en situation de handicap, Gestionnaire informatique, 41-50 ans, Homme, banque de proximité 2, échantillon 2 handicap)

Ici le collaborateur exprime un souhait de s'impliquer, de transmettre et d'échanger qui peut laisser penser à une politique diversité idéale relevant plus de la transversalité. **Tout se passe comme si les acteurs relais de la politique handicap vivaient en autarcie, en mode égocentrique et se contentaient de ce qui a été mis en place sans chercher à vérifier si ça fonctionne aussi bien qu'estimé.**

Les acteurs  
relais  
prennent-ils  
du recul par  
rapport à  
leurs  
pratiques ?



**Schéma 35. Représentation de l'écart entre politique diversité idéale conçue comme transversalité et politique diversité perçue comme égocentrique**

Dans une autre filiale, ce même écart se retrouve dans le *verbatim* suivant :

N 6  
**Transversalité**  
 / créer la  
 différence  
 N1  
 discrimination/  
 sécurité

*Hélas, on est dans un secteur tertiaire où on pourrait se permettre **des modularités** et un véritable travail de fond et on ne le fait pas. Si les collaborateurs se sentent bien, les clients auront plus envie de venir parce qu'ils sentiront la bienveillance en place dans l'entreprise [...]. On parle de handicap, mais en fait c'est un tout. On n'est pas dans un **système d'entraide** [...] réelle qui, d'ailleurs, ne s'apprend même pas à l'école. Du coup les gens arrivent avec leurs images complètement **égoïstes** en entreprise. Je milite beaucoup pour que soit mis en place du coaching, car entre les employés, leurs DRH, leurs responsables, il y a encore beaucoup de non-dits, de crispation, de tension. J'imagine très bien quelqu'un de neutre, qui serait un peu comme un imprésario pour expliquer les éventuels problèmes rencontrés. Le chef sait qu'il y a une souffrance, mais ne veut pas en parler. La médecine du travail ne peut pas gérer ça. Tout le monde se renvoie la balle. Et ceux qui ont le problème, restent dans leur situation. Parce que l'on n'est pas dans un système de confiance et de bienveillance. Et il faut aussi mettre des sous là où c'est nécessaire. (Travailleur en situation de handicap, IRP,*

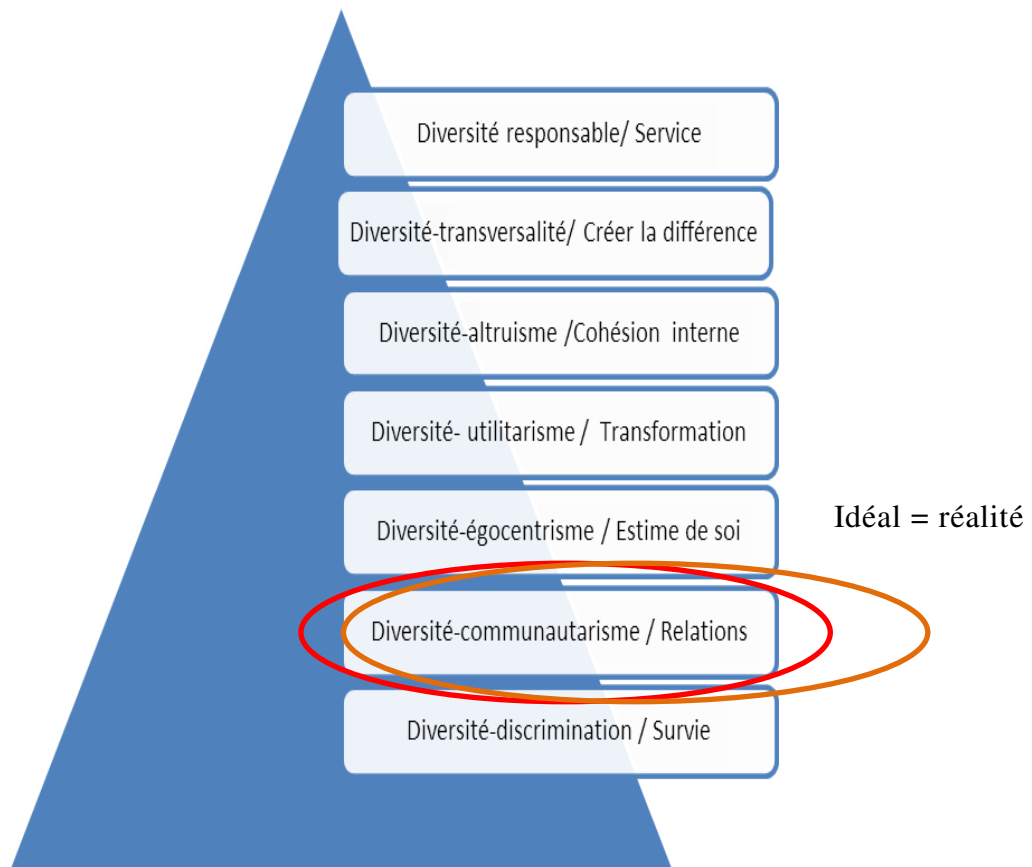
banque de financement et d'investissement, 51-60 ans, Homme, échantillon 2 – handicap)

Ailleurs, il n'existe pas d'écart pour un collaborateur pour qui une politique handicap idéale est une politique qui lui permet de se sentir intégré dans une communauté, un équipe de travail :

N 2  
communautarisme  
/relations

*Je suis passée par le cabinet de recrutement « handiexpert ». En ce qui concerne mon ressenti, il y a essentiellement du positif, j'ai bénéficié d'une reconversion professionnelle qui n'était pas très adaptée car j'ai été formée à un bac technique, j'avais déjà un bac général [...] J'ai déjà testé l'alternance et je trouve qu'ici l'intérêt et l'avantage est qu'entre l'entreprise et les cours c'est vraiment raccord. C'est vraiment enrichissant car il y a un réel savoir et des connaissances qui sont apportées. Sur le terrain, j'ai été accueillie par une équipe très sympathique et qui a mis en œuvre des moyens pour que je me sente à l'aise pour que je puisse évoluer sur mon apprentissage. C'est une petite agence, on est cinq, il n'y a pas beaucoup de flux, ce qui pour apprendre est plutôt appréciable car on n'a pas la pression. (Travailleur en situation de handicap, conseillère clientèle, banque de proximité 2 – agence, 41-50 ans, Femme, échantillon 2 – handicap)*

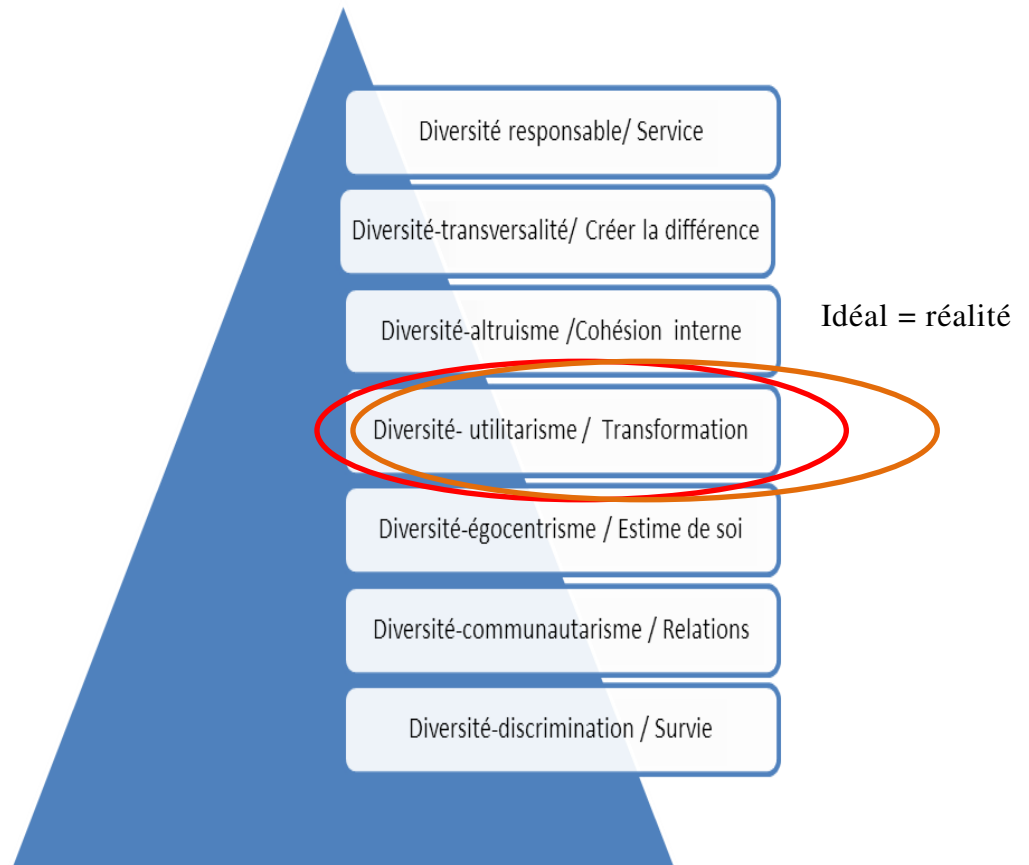
Adéquation  
entre  
valeurs,  
attentes et  
réalité  
perçue



**Schéma 36. Représentation de l'adéquation entre idéal et réalité perçue**

Pour une autre collaboratrice, il n'existe pas de décalage entre sa perception d'une politique idéale et sa perception de la politique à l'œuvre en ce qu'elle voit une utilité au dispositif de gestion du handicap tel qu'il existe :

**N 4 utilitarisme /transformation** { *Je suis nouvelle entrante dans le dispositif, c'est très récent malgré le fait que je sois malentendante de naissance. Ce qui m'a amenée à entamer cette démarche sont les spots de la dernière campagne de sensibilisation. [...]Je pense que sans stigmatiser, cela ne peut qu'être positif. [...]On a besoin de savoir et d'avoir de l'aide (Travailleur en situation de handicap, gestion financière, banque de financement et d'investissement, 31-40 ans, Femme, échantillon 2 - handicap)*



**Schéma 37. Représentation de l'adéquation entre idéal et réalité perçue**

Pour une manager, également IRP, et même si elle ne l'avoue pas clairement, il apparaît que la politique handicap proposée par le Groupe lui permet d'avoir une image positive d'elle-même :

N 3  
égocentrisme /  
estime de soi

{ Je suis également délégué du personnel [...]. J'ai donc trouvé que c'était vachement bien de donner le bon exemple en recrutant une personne handicapée (Manager, IRP, gestion d'actifs, 41-50 ans, Femme, échantillon 2 – handicap)

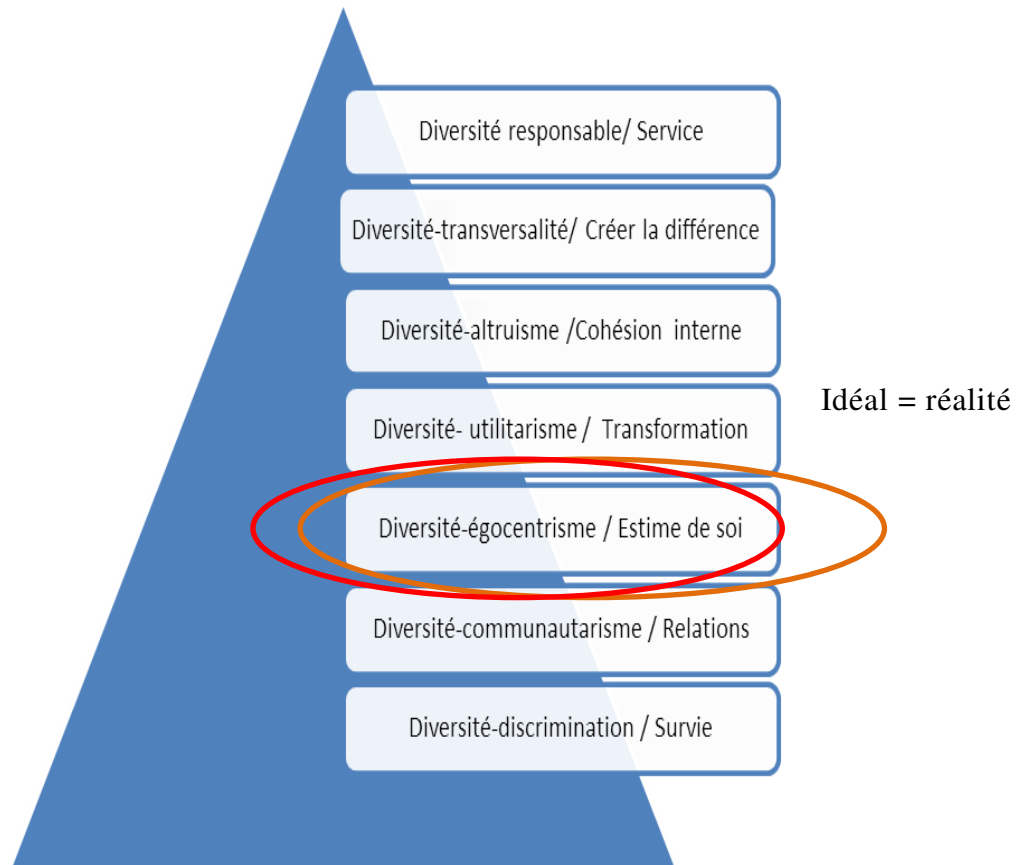


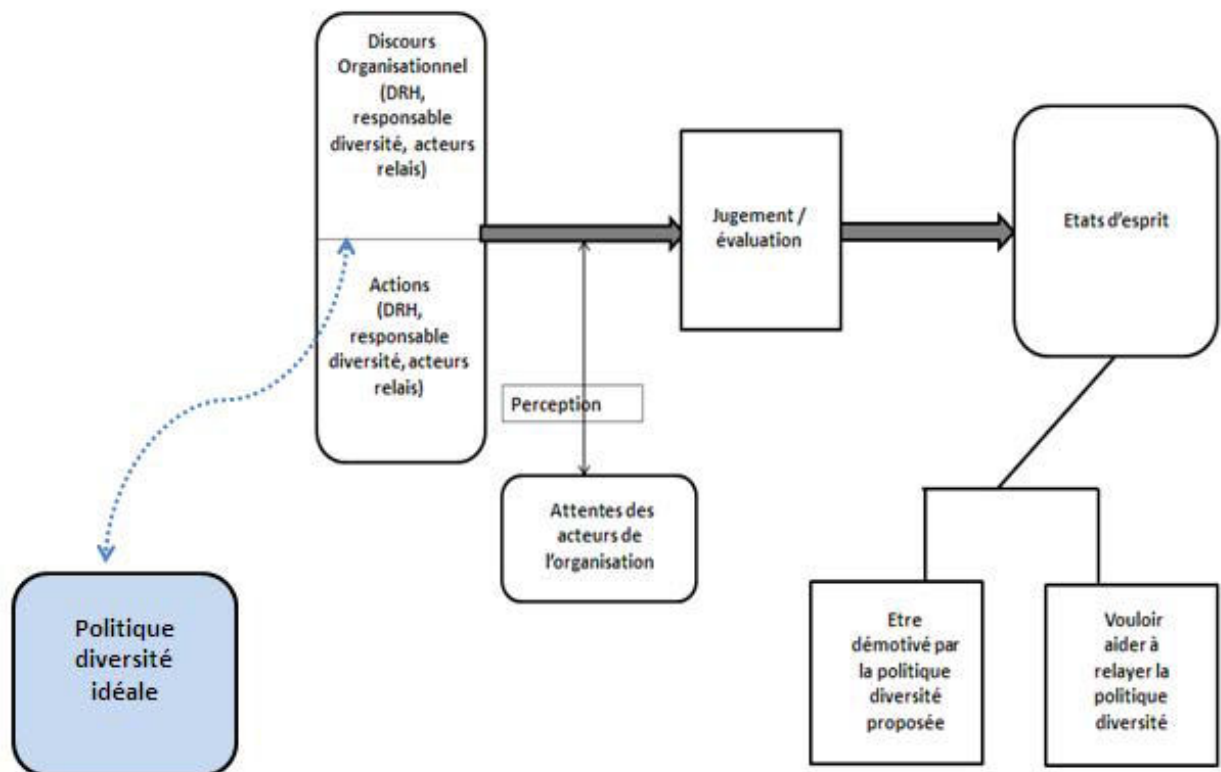
Schéma 38. Représentation de l'adéquation entre idéal et réalité perçue

Il est donc apparu dans les entretiens, l'expression d'une politique idéale. Cette **idée de politique idéale** est la plupart du temps **inconsciente de la part des collaborateurs**, mais peut expliquer en quoi l'écart perçu entre discours et actions sera plus ou moins vecteur d'états d'esprit négatifs par contraste avec cette idée de politique idéale ancrée au plus profond des esprits. **Résultante de l'éducation, des normes individuelles ou même des normes véhiculées par la culture de l'entreprise, l'idée de politique diversité idéale devient le juge de probation de d'une politique diversité en entreprise.** Associée à l'état d'esprit « être enclin au changement », central dans la propension des individus à accepter une politique diversité proposée, l'idée de politique idéale permet de comprendre que les acteurs les moins aptes à accepter la politique diversité proposée sont ceux qui ont des valeurs fortes différentes de celles qu'ils perçoivent comme

L'idée de  
politique  
idéale : juge  
de probation  
du  
management  
actuel de la  
diversité



étant celles de leur entreprise. Cette politique idéale s'exprime au travers des attentes des collaborateurs en matière de gestion de la diversité. Il est ainsi possible de schématiser la théorie mise au jour concernant les raisons poussant les acteurs d'une politique diversité telle qu'elle proposée par le Groupe Crédit Agricole S.A. de la façon suivante :



*Schéma 39. Mécanisme des raisons conduisant à accepter (vouloir aider) ou refuser (être démotivé) une politique diversité*

Plus l'écart sera grand entre la diversité idéalisée (cf. pyramide de Barrett adaptée) et la perception négative de la politique diversité proposée, plus un cercle vicieux s'installe. L'acteur aura de plus en plus d'états d'esprit négatifs le poussant soit à l'inaction, soit à refuser toute la politique lorsque l'écart est élevé. Cet écart élevé provient du fait qu'un acteur ne se préoccupe plus de lui-même, mais des autres et qu'il a conscience de cette progression, de ce basculement que les autres n'opèrent pas. **Ces écarts constituent autant de mises à l'épreuve d'une politique de gestion de la diversité émergente qu'une épreuve pour les acteurs**

Plus l'écart est grand entre l'idéaltype de la politique diversité et la réalité plus la démotivation apparaît

ayant un niveau de conscience élevé et qui doivent patienter, attendre qu'un jour tout un chacun puisse être à ce même niveau pour faire avancer la politique. Or durant ce temps, la lassitude et la démotivation s'installent sournoisement.

Suite à la modélisation de ce mécanisme des raisons poussant les acteurs de la diversité à accepter ou refuser toute ou partie de la politique diversité de leur entreprise, **la démotivation est apparue comme un élément central et explicatif d'un ralentissement dans la mise en œuvre de la politique diversité en question.**

## 14.2. Le rôle central de la démotivation comprise comme démobilisation

Force a été de constater tout au long de l'analyse des entretiens que les collaborateurs pouvaient être soumis à des états d'esprit divers dont le fait d'être démotivé. Ces **états d'esprits successifs** ont pour **aboutissement** cette **démotivation ou la volonté d'aider**. Autrement dit, soit un acteur va avoir envie de se mobiliser pour que le déploiement de la politique diversité qui lui est proposé puisse se passer au mieux et aboutir éventuellement à des bénéfices pour tous dans une perspective de performance économique unique, soit il sera soumis à une forme de démobilisation plus ou moins importante. Cette démotivation potentielle est le résultat d'un cheminement de pensée complexe que cette thèse a tenté de mettre au jour et de reconstruire. Le point de départ comme cela a été expliqué, provient d'un écart premier perçu plus ou moins consciemment entre sa représentation d'une politique diversité idéale et la façon dont l'acteur va juger et estimer la politique proposée et déployée dans son entreprise. Et c'est dans cette conscience plus ou moins importante de cet écart que va se jouer la **survie de la politique diversité**. En effet, **tout va dépendre de la volonté de l'acteur à dépasser ce qu'il éprouve face à cet écart**, face à la situation de différence et de son traitement qu'il rencontre. **Une politique de gestion de la diversité est donc constamment en sursis. Ses acteurs relais sont condamnés, de fait, à sursoir aux épreuves rencontrées : évaluation de la politique et de leur travail pour la faire progresser, possible démotivation des acteurs de l'organisation y compris la leur, impossible motivation de certains acteurs qui seront toujours réfractaires à la notion même de diversité.**

Accepter ou non l'écart entre réalité et idéal ?

**C'est sa lucidité à accepter un état de fait qui n'est pas parfait, mais qui a le mérite d'exister ou non qui permet à un acteur de continuer à accepter ou non ce qui lui est proposé comme management des différences au sein de son organisation.** D'où le fait que certains collaborateurs puissent parler de façon contradictoire au sujet de la politique diversité :

*Mes propos peuvent paraître contradictoires car si je ne suis pas pour les quotas, la comptabilisation parce que cela comporte un risque de stigmatisation, je pense qu'il est nécessaire de contraindre et de forcer un peu les choses. Parfois on est un peu obligé de faire rentrer les gens*

*au chausse-pied car sinon ils ne sont jamais intégrés.* (Directeur relations clientèle, banque de proximité 1, 41-50 ans, Homme, échantillon 1 - diversité)

L'ensemble des acteurs des échantillons 1 – diversité et 2 – handicap, mais plus spécifiquement les acteurs d'autant plus concernés par la politique diversité ou une de ses dimensions font, la plupart du temps, la distinction entre une gestion de la différence idéale et ce qui est réalisable :

*On ne me confie plus certaines tâches qu'on me confiait avant. Je me demande bien pourquoi parfois, mais je pense que c'est plus inconscient de la part des gens qui m'entourent et lié au flux d'activité. Or comme je travaille un jour sur deux, je ne peux plus effectuer des tâches qui demandent une continuité et une réactivité. [...] J'ai pourtant conscience qu'ils n'y peuvent pas grand-chose, que c'est comme cela, qu'il s'agit d'une nouvelle vie, celle d'après la survenue du handicap. En revanche, peut-être que ceux à qui je n'ai pas forcément dit mon handicap (parce que je n'en ai jamais eu l'occasion, parce que je n'avais pas plus d'affinités que cela avec) ont peut-être des préjugés. Mais quelque part c'est normal puisqu'ils ne savent pas, je ne peux pas les en blâmer même si c'est parfois difficile à vivre.* (Travailleur en situation de handicap, informaticien, banque de financement et d'investissement, 51-60 ans, Homme, échantillon 2 – handicap)

Ces deux *verbatim* illustrent le fait que les acteurs sont réalistes face à ce qu'il est possible de faire et ce qu'ils aimeraient voir réalisé. Ils sont moins enclins à refuser de façon affirmée la politique diversité qui leur est proposée, mais qui ne correspond pas à leur idéal ni à leurs attentes. Ceci permet de comprendre qu'il existe **des niveaux de démotivation** dans la propension des acteurs à freiner plus ou moins involontairement le déploiement d'une politique diversité donnée. Certains acteurs perçoivent la fragilité du management de la diversité et l'impuissance à laquelle les acteurs relais sont soumis quand il s'agit de traduire des discours qui se veulent positifs quant à la différence en actions qui satisfassent tout un chacun. Mais face à cette fragilité, les attitudes et comportements vont ainsi varier, donnant lieu à quatre types d'acteurs démotivés.

Des niveaux  
de  
démotivation

### 14.3. Typologie des acteurs démotivés

Si les acteurs principaux de la politique diversité du Groupe Crédit Agricole S.A. que sont le DRH, la responsable diversité et son équipe souhaitent obtenir des bénéfices pour l'organisation et pour chaque acteur de l'organisation grâce

à cette politique, il est peut-être **utile** pour eux de **pouvoir repérer qui sont les acteurs susceptibles de freiner le déploiement de cette politique parce qu'ils seraient démotivés**. En effet, le DRH et la responsable diversité sont persuadés que « *la diversité permet d'améliorer la réputation de l'entreprise et par conséquent le niveau de confiance accordé en elle, d'améliorer l'image des produits de l'entreprise, d'accroître en conséquence son chiffre d'affaires [...], par une plus grande implication des salariés* » (Cox, 1993, Foegen-Karsten, 2006, Robert-Demontrond, Joyeau, Thiel, 2007). Mais l'implication des collaborateurs dépend, la plupart du temps, de leur motivation. S'intéresser aux acteurs présentant des formes de démotivation face à la politique diversité ou susceptibles de présenter une forme de démotivation et de rejet de la politique diversité permettrait ainsi au Groupe d'atteindre son objectif plus aisément. **La réalité de la diversité au sein du Groupe est telle que la politique diversité n'est pas forcément toujours perçue positivement et comme susceptible d'être bénéfique**. Plus encore, l'analyse des entretiens a dévoilé le fait que **les acteurs relais eux-mêmes**, parce qu'ils **n'échappaient pas non plus à des formes de démotivation**, ralentissaient la mise en œuvre de la politique diversité dont ils avaient la charge. A la question principale de cette recherche, il est à présent possible de répondre : les acteurs du Groupe Crédit Agricole S.A. sont ralentis dans le déploiement de la politique diversité choisie par eux-mêmes et les formes de démotivations qui les conduisent parfois jusqu'au rejet de cette politique. Et parmi ces acteurs, il est apparu qu'ils pouvaient être distingués selon leur niveau de démotivation et leur rôle au sein de l'entreprise : acteur relais identifié comme tel ou acteur bénéficiaire de la politique diversité en question.

Une typologie a ainsi émergé concernant les acteurs réfractaires à la politique diversité mise en place par le Groupe en fonction de leurs attitudes (états d'esprits négatifs) et leurs comportements (réactions face à ces attitudes):

Les acteurs  
relais soumis  
à  
démotivation  
aussi

1. Les acteurs relais qui luttent contre leurs propres états d'esprit négatifs	2. Les acteurs « bénéficiaires » qui luttent contre leurs propres états d'esprit négatifs
3. Les acteurs relais qui se laissent aller à écouter leurs propres états d'esprit négatifs	4. Les acteurs « bénéficiaires » qui écoutent leurs états d'esprit négatifs

*Typologie 1. Attitudes et comportements des acteurs susceptibles d'être démotivés*

**1. Les acteurs relais (en charge de déployer la politique) qui luttent contre leurs propres états d'esprits négatifs.**

Les entretiens ont permis de comprendre que les acteurs relais pouvaient être soumis à des **phénomènes de découragement** et de **lassitude** quant à la mise en place et le déploiement d'une politique diversité donnée. C'est le cas d'une GRH de CACIB qui exprimait une forme de lassitude lors des entretiens libres en disant :

*C'est vrai qu'on a eu la semaine du handicap, la semaine de la mixité, bientôt la semaine du développement durable. Je pense que c'est bien d'en parler, mais après je crois que les gens finissent par se lasser. À quand la semaine je ne suis pas assez payé ?... Si demain je pars, comment le sujet continuera à vivre ? (Manager GRH, banque de financement et d'investissement, 31-40 ans, Femme, échantillon 2 – handicap)*

A la fois cette GRH exprime un sentiment de poids, de lassitude et en même temps elle pense aussitôt à ce qui se passerait si elle n'était plus au même poste, en charge de relayer la politique diversité du Groupe. **Elle lutte donc contre son sentiment de lassitude et adopte une position de responsabilité.** Ce découragement exprimé par cette collaboratrice replace celui qui l'écoute dans une position d'interrogations : **à quoi une politique diversité sert-elle ? Est-ce que tous les efforts consentis pour aider à déployer des actions qui relayent l'idée qu'il est essentiel de respecter les personnes porteuses de différences en entreprise sont suffisants ?** Contribuer à mettre en œuvre une politique diversité ne revient-il pas à se « *battre contre des moulins à vent* », à sans cesse défaire et refaire (comme l'étude de cas Assurexis a pu le révéler) ?

Une lutte  
contre la  
lassitude

Forme de « *combat permanent, combat au quotidien* » (GRH, siège, 51-60 ans, Homme, échantillon 1 - diversité), **l'épuisement est un incontournable** que chaque acteur relais de la politique diversité est amené à vivre et expérimenter à un moment donné ou un autre. Mais parce que ces acteurs sont des acteurs relais et ont conscience qu'ils ont un devoir d'exemplarité, **ils mobilisent leur volonté afin de lutter contre ce positionnement pessimiste** vers lequel ils sont conduits dans leur cheminement pour favoriser le respect des différences en entreprise. Selon le degré d'implication et donc le niveau auquel se situe l'acteur relais, la **démotivation** momentanée face à laquelle il se trouve peut durer plus ou moins longtemps, voire évoluer de **façon cyclique**. C'est d'ailleurs cette **démotivation en forme de balancier** qui est **la plus susceptible d'être remarquée par les autres acteurs et à leur tour les démotiver et les démobiliser**.

L'essoufflement de la politique est inévitable car les acteurs relais sont inéluctablement soumis à la lassitude

Aucun acteur relais n'échappe à cette forme de démotivation. **L'observation participante** effectuée en tant qu'acteur relais de la politique diversité a pu nous placer dans cette situation au cours de la longue période passée au sein du Groupe en tant que chargée d'études diversité. La lecture par « *attention flottante* » (Dumez, 2013) du **journal de bord** réalisé entre février 2011 et janvier 2014 retrace ces moments de doute, de lassitude, d'incertitude qui donnent envie de « lâcher prise », de « *laisser tout tomber* » car le sentiment perçu serait que la démobilisation de notre part « *ne changerait finalement pas grand-chose* », « *tout se passerait de la même façon* » et que « *forcer les individus à accepter la différence est plutôt un échec* ».

#### **Encart 10: extrait du journal de bord**

*Je me dis que si ça fait déjà ça avec le handicap qui est parmi les politiques sociales les plus ancrées dans le groupe, eh bien pour la diversité on ne risque pas de faire avancer grand-chose d'ici quelques temps (04/08/11)*

*Les méthodes de travail ne sont pas encore au point : 1 heure avant la conférence, l'équipe s'est inquiétée d'imprimer le fléchage du parcours jusqu'au forum, de savoir comment faire pour mettre un vestiaire à disposition,... J'ai l'impression que mes suggestions d'anticipation ne sont pas prises en compte, c'est démotivant (15/11/12)*

*Si on commence à se mettre à dos nos relais, je ne donne pas long feu de la politique handicap. L'apparent contraste entre beau discours et*

*mise en pratique qui est pointé du doigt lors des entretiens pourraient alors se renforcer. Je me demande à quoi va servir tout ce qui a été réalisé jusqu'ici... (09/04/13)*

*Comment continuer à croire encore au respect des différences quand de plus en plus de situations d'irrespect existent au sein de l'entreprise ? Comment continuer à agir pour le respect des différences quand tout mène vers l'irrespect ? (14/01/14)*

## 2. Les acteurs bénéficiaires qui luttent contre leurs états d'esprits négatifs :

De même que les acteurs relais sont soumis à démotivation de façon aléatoire, les acteurs de l'organisation qui bénéficient de la politique diversité peuvent éprouver un **sentiment d'impuissance**, de lassitude, mais lutter contre la démotivation que cela leur inspire.

*Globalement, je suis satisfait oui et non. Oui, car il y a des choses supers, des efforts, des gens volontaires, de l'ouverture, de l'écoute. Et de l'autre côté, cela tombe à l'eau [...] Mais je suis aussi dans une catégorie un peu particulière. C'est pour cela aussi que dans mon cas de figure, on a du mal, c'est que quelque part, j'extrémise je ne joue pas le jeu social, pour que les choses se passent bien. (Travailleur en situation de handicap, informaticien, siège, 41-50 ans, Homme, échantillon 2 - handicap)*

Dans ce cas, pour lutter contre la démotivation qui pourrait commencer à poindre, le collaborateur cherche à **minimiser les dysfonctionnements**, « *ce qui tombe à l'eau* » en expliquant que le problème vient aussi en grande partie de lui-même et de sa façon d'être. Pour éviter d'être démotivé face à la difficulté des relais de la politique handicap à aménager son poste pour un handicap très particulier (handicap cognitif), et après avoir longuement exprimé son sentiment d'impuissance et une forme de lassitude, il se place en position de **résignation**.

Certains acteurs constatent donc l'écart entre discours et actions, entre leur idée de politique idéale et la politique proposée, mais au lieu de se concentrer sur cet écart, ils **cherchent à le réduire**, à le minimiser sur le modèle d'un *découplage* Brunssonien (Brunsson, 2006). Il n'en demeure pas moins qu'ils sont soumis, par moments, à une potentielle démobilisation face à ce constat. **Ce sont donc ces brefs moments qui contribuent à ralentir le déploiement de la politique diversité ou**

La  
démotivation  
ponctuelle :  
source du  
ralentissement  
de la mise en  
œuvre de la  
politique



une de ses parties comme une politique handicap et occasionnent pour la gestion de la diversité autant de moment éprouvant qu'il y a d'individus susceptibles d'être soumis aux aléas de leurs états d'esprit négatifs.

### 3. Les acteurs relais qui vont écouter leurs états d'esprits négatifs

Les entretiens n'ont pas permis de trouver des illustrations concernant ce type d'acteurs. Pourtant, l'observation participante a mieux laissé entrevoir les acteurs susceptibles de renoncer et écouter leurs états d'esprit négatifs. Ce sont des acteurs qui, après avoir certainement éprouvé des moments de démotivation, finissent par ne plus prendre en considération l'importance de leur rôle de relais et finissent par abandonner la politique diversité en question. Le **jeu des mobilités fréquentes** au sein du Groupe (environ tous les 3 ans quand ce n'est pas au bout d'1 an) est une **explication possible au fait qu'à part par observation participante, les acteurs en proie à ce genre d'attitude ne se soient pas exprimés lors des entretiens**. Ils sont certainement partis, ont changé de poste suite à cette démotivation trop forte et peu compatible avec leurs valeurs premières éventuelles, voire avant que celle-ci ne soit devenue trop prégnante.

### 4. Les acteurs bénéficiaires qui vont écouter leurs états d'esprits négatifs

Certains acteurs se démobilisent totalement dans la mesure où ils éprouvent une **forme d'indifférence** face à la politique proposée. Ils croient, avec le nombre des années, qu'accepter ou rejeter la politique diversité ne sert à rien. Ils ont **conscience que malgré leur refus de toute ou partie de la politique telle qu'elle est déployée, celle-ci continuera d'être proposée au sein de leur entreprise**. S'ils ne sont pas d'accord, ils préfèrent même aller jusqu'à pratiquer une **forme de détachement vis-à-vis de cette politique** plutôt que de montrer trop précisément leur refus de cette-dernière. Ils agissent ainsi parce que la politique diversité ou l'une de ses dimensions sert tout de même au moins une de leurs attentes à *minima* :

*Ma carrière est derrière moi. Hors du cadre du handicap, du point de vue de la gestion des collaborateurs, on a de très beaux systèmes d'évaluation, de notation des objectifs. On a demandé de faire des objectifs sans avoir de lignes directrices. On a donc fait des objectifs et je dirai qu'on a fait de la flûte traversière. C'est un petit peu décevant, et pour résumer mon état d'esprit aujourd'hui, je suis un petit peu amer au bout de 32 ans à travailler pour le*

**groupe.** *Je dois dire, que je suis effaré de voir comment se déroule la fin de ma carrière. À tout point de vue, aussi bien sur le plan professionnel que personnel et par rapport au plan d'avenir de la banque. Si je n'étais pas consciencieux, je rentrerais le matin avec mon badge car je suppose qu'il y a un enregistrement informatique quelque part, je ressortirai par la sortie de secours et je suis sûr que personne ne s'apercevrait que je ne suis pas là. C'est un peu curieux, c'est... On a vraiment l'impression d'un bateau ivre mais on ne voit pas le capitaine près de la barre. Je n'ai jamais connu ça et pourtant j'ai connu des crises, internationales, mais là on avait une direction, un pilote dans l'avion. **Mais bon je bénéficie d'un bon aménagement de poste quand ça fonctionne au niveau informatique. J'attends donc juste mon départ à la retraite.*** (Travailleur en situation de handicap, gestion financière, banque de financement et d'investissement, 51-60 ans, Homme, échantillon 2 – handicap)

Ce-dernier *verbatim* a laissé entendre que le collaborateur était en fin de carrière Il nous a incitée à nous concentrer sur la **variable ancienneté** lors du codage axial des critères établis pour les échantillons. Lors du chapitre 12, le fait d'être porteur d'une différence mise en avant par la politique diversité (handicap ou genre) est apparu comme non déterminant. Il n'influence pas les acteurs dans leurs états d'esprit la plupart du temps. Ainsi, une **analyse attentive des entretiens par variables** a révélé que la différence « *Travailleur en situation de handicap* » n'influait pas particulièrement plus que cela les acteurs dans leurs propensions à émettre des jugements négatifs face à la politique proposée (Maizeray, Sciberras, 2014) : « *Des managers n'ayant pas forcément une personne en situation de handicap dans leur équipe ont même parfois exprimé plus d'attentes vis-à-vis de la politique handicap que certains collaborateurs en situation de handicap eux-mêmes* ». En revanche, **la variable « ancienneté » a été de loin la plus significative :**

Approche  
variables

Importance  
de la variable  
ancienneté

états d'esprit	autocensure à cause de phénomènes de société	avoir peur	éprouver de l'intérêt	éprouver du respect	être cohérent	être démotivé	être enclin au changement	être indifférent	être jaloux	Faire un effort	mener un combat	oser faire confiance	vouloir aider	vouloir prendre des risques
5 mois	2			2	3		1			2	2	1		1
1	3	3	1	1	1	3	2			4	2	4	3	
2			1	3			1			3	1	1	2	1
5				1			1				1		1	
7	1	1	1			1				2		1		
8	3		4		1		1			2		6	4	2
10	4	4	4	1	5	2	3		2	8	3	3	7	1
13	3	2	1			1	4	1	1	4	2		2	
14	2	2		1	2	2	4	1	1	1	1	1	2	
19		2		2	1			1	2	2	1	2	2	1
20	2	2	1	2	1	1	2			2	2	1	4	1
25			1			1				1				
30					1	1							1	
35	1	1	1		1		1				2	1	2	1

**Tableau 32. Fréquence de codage de la catégorie états d'esprit en fonction de la variable ancienneté**

Les acteurs susceptibles d'être démotivés et de réagir négativement sont ceux ayant une **ancienneté** certaine. Mais au-delà d'un certain nombre d'années dans l'entreprise, la démotivation n'est plus source de rejet de façon obligatoire. Si la démotivation apparaît après une année au sein de l'entreprise, c'est essentiellement **entre 7 et 20 ans** dans l'entreprise que les acteurs sont le plus exposés à la démotivation (en fonction des états d'esprits conduisant à celui « d'être démotivé »). Au-delà les collaborateurs sont plus enclins à aider de nouveau et à retrouver des états d'esprits plus positifs, soit parce qu'ils sont parvenus à prendre du recul par rapport à la politique proposée, soit parce qu'ils ont commencé à se détacher de leur entreprise et estiment que cela ne vaut plus la peine de s'inquiéter pour cette politique diversité. C'est d'ailleurs le cas du collaborateur dont le verbatim a suscité plus d'intérêt pour l'approche variables des entretiens. A l'issue de chapitre, il reste à exposer les moyens d'atténuer la démotivation des différents acteurs du groupe Crédit Agricole S.A. et montrer comment rendre moins pénible la mise en œuvre d'une politique diversité en réorientant la stratégie adoptée jusque-là afin de promouvoir une gestion de la diversité de type inclusive.

Le rôle de l'ancienneté dans le processus d'épuisement

**Synthèse du chapitre 14**

Les acteurs du Groupe Crédit Agricole S.A. ont tous plus ou moins consciemment à l'esprit l'idée d'une politique diversité idéale. De ce fait, en fonction d'une situation donnée et surtout par comparaison, lorsque cette politique idéale est en trop grand décalage par rapport au jugement porté concernant la politique diversité proposée, les acteurs sont alors beaucoup plus susceptibles d'être soumis à des états d'esprit négatifs. Ces états d'esprit négatifs les conduisent d'autant plus à des formes de démotivation, voire de démobilisation lorsqu'ils ne parviennent pas à prendre du recul vis-à-vis de cet écart. En fonction des niveaux de conscience que les acteurs auront quant à cet écart, ils auront dès lors des comportements différents. Parmi ces comportements, ils ont la **possibilité de lutter contre leurs états d'esprit négatifs** ou de **suivre ces états d'esprit négatifs**. Une **typologie des acteurs susceptibles de ralentir le déploiement d'une politique diversité est ainsi concevable : acteurs relais qui luttent contre leurs états d'esprit négatifs, acteurs bénéficiaires qui luttent contre leurs états d'esprit négatifs, acteurs relais qui écoutent leurs états d'esprit négatifs, acteurs bénéficiaires qui écoutent leurs états d'esprit négatifs**. Parmi cette typologie, il est essentiel de comprendre que les acteurs relais eux-mêmes sont des freins potentiels à la mise en œuvre de la politique diversité.

## Chapitre 15. Recommandations pour le terrain et limites de la thèse

Si à l'issue de ces 14 premiers chapitres, il est possible de répondre à la question de savoir pourquoi les acteurs d'une organisation comme le Groupe Crédit Agricole S.A. sont ralentis dans la mise en œuvre de la politique diversité de type inclusive souhaitée par le DRH en ce qu'ils sont eux-mêmes à l'origine de ce ralentissement, du fait de la forme CIFRE de cette thèse, apporter des solutions concrètes au terrain principal de la recherche demeure le point essentiel. Cet ultime chapitre a donc pour objectif de répondre, en s'appuyant sur les éléments révélés par les chapitres précédents, à la question de recherche principale : savoir comment **atténuer** l'inévitable **essoufflement du management de la diversité**.

Modéliser la gestion de la diversité au ralenti n'était pas le seul enjeu de cette thèse, **pouvoir apporter des propositions opérationnelles** en fonction de la théorie mise au jour était l'enjeu principal. L'objet de ce dernier chapitre est donc de **détailler les quatre préconisations et recommandations que nous souhaitons proposer au Groupe Crédit Agricole S.A. afin d'aider ses acteurs (notamment relais) pour traverser la mise à l'épreuve qu'est le déploiement d'une politique de gestion de la diversité**. Même s'il s'agit d'une étude de cas principale et donc d'une théorie potentiellement non reproductible, cette dernière partie a pour vocation d'élargir ces recommandations à d'autres entreprises pouvant se reconnaître dans ce qui a été révélé lors de cette thèse. Car malgré les limites inhérentes à une théorie constructiviste obtenue à partir d'un terrain principal, la triangulation des données et notamment l'observation participante qui a permis d'interagir avec les acteurs d'autres organisations, ouvre la voie aux champs des possibles. En effet, lors des nombreuses réunions extérieures, les échanges avec les acteurs relais de la diversité, mais aussi avec les acteurs bénéficiaires des politiques diversités (lors de forums dédiés à la diversité) ont laissé deviner que les

4 préconisations

résultats obtenus dans cette recherche sont vraisemblablement adaptables à d'autres types d'organisations.

## 15.1. Identifier les acteurs susceptibles de présenter des formes de démotivation

### 1. Identifier les acteurs démotivés

L'enseignement principal de cette recherche consiste à comprendre et à faire comprendre aux acteurs relais qu'il est peut-être intéressant de **porter plus d'attention aux acteurs susceptibles de présenter des formes de démotivation**. En sociodynamique, passer plus de temps avec ses alliés pour mener à bien un projet demeure le maître mot, et si nous nous appuyons sur la sociodynamique (Fauvet, 2004) utile pour mener à bien un management du changement réussi, il est intéressant de pouvoir prendre quelques libertés par rapport à cette méthode en ce qui concerne le changement qu'implique la mise en place et le déploiement d'une politique diversité. Dans le cas de la diversité, sans pour autant oublier les acteurs volontaires et favorables à la politique diversité, **se concentrer sur ceux commençant à présenter des signes de démotivation** et de démobilisations permettrait d'éviter que la mise en œuvre de la politique ne soit trop ralentie à moins que la mort de la politique diversité soit souhaitée en les laissant être démotivés.

Se concentrer  
sur les  
acteurs  
présentant  
des formes de  
démotivation

**Par jeu de démotivation de l'ensemble des acteurs, le contrat social et psychologique induit par une politique diversité est rompu.** Un contrat psychologique « *a pour caractéristique clé de faire que l'individu consent à réaliser et accepter certaines promesses qu'il comprend* » (Rousseau et al., 2014). Dans le cas d'une politique diversité, lorsque celle-ci est acceptée par un acteur organisationnel, c'est parce qu'il voit dans cette politique **une promesse** (quel que soit l'objet même de cette promesse). A partir du moment où il est démotivé, c'est qu'il ne croit plus en la promesse faite par la politique diversité de son entreprise et, de ce fait, le contrat est rompu car l'engagement respectif n'est plus. **Laisser un processus de démotivation s'enclencher permettrait de faire disparaître une politique diversité allant dans un sens pour en créer une nouvelle allant dans un autre sens.** Il est plus aisé de

construire une nouvelle politique *ex nihilo* et avec une autre portée que celle souhaitée précédemment, une fois l'échec oublié de la plupart des acteurs de l'organisation (notamment ceux ayant de l'ancienneté et la mémoire de ce qui s'est passé).

Mais dans une grande organisation, il est **impossible de maîtriser ce que pense tout un chacun** et certains acteurs démotivés, voire réfractaires à la politique proposée continueront à échapper à la vigilance, voire certains n'oublieront pas facilement les erreurs qu'ils ont estimées comme telles. **Identifier les signes de démotivation n'est pas une tâche facile et constitue donc l'épreuve la plus délicate lorsqu'une politique de gestion de la diversité est mise en place.** La gestion de la diversité est soumise à des cycles de motivation / démotivation. Si les opposants à une politique diversité affichent clairement leur hostilité face à celle-ci, savoir qui a perdu sa motivation ou est démotivé par les formes que prend la politique en question, s'avère un apprentissage bien laborieux pour les acteurs relais en charge de persuader les autres du bienfondé d'adhérer à cette dernière.

La thèse de Mathias Naudin (Naudin, 2010) portant sur « *les phénomènes organisationnels de démotivation* » offre des points de repères essentiels pour trouver qui sont les acteurs démotivés par la gestion actuelle de la diversité proposée par leur organisation :

*« La démotivation viendrait d'une routine ou d'une cassure. Je n'apprends plus rien, je fais toujours la même chose, cela ne me stimule plus... Ou la cassure due à une rupture de confiance [...] La démotivation vient donc d'une chute du sentiment de reconnaissance et du sentiment de pouvoir agir. Je ne suis plus reconnu pour ce que je fais. » (Naudin, 2010)*

Quelque part, **les acteurs qui sont démotivés expriment une forme de souffrance au travail, la détérioration de leur qualité de vie au travail.** Ceci est d'autant plus vrai en ce qui concerne la question de la diversité.

C'est le cas de la manager GRH qui exprime son sentiment de lassitude lors de l'entretien :

*C'est vrai qu'on a eu la semaine du handicap, la semaine de la mixité, bientôt la semaine du développement durable. Je pense que c'est bien*

*d'en parler, mais après je crois que les gens finissent par se lasser. À quand la semaine je ne suis pas assez payé ?... (Manager GRH, banque de financement et d'investissement, 31-40 ans, Femme, échantillon 2 – handicap)*

Parmi les entretiens menés dans le cadre de l'échantillon 2 – handicap, seuls 36 entretiens ont été retranscrits et analysés, notamment parce que parmi les 4 qui ne l'ont pas été, les interviewés étaient dans un sentiment de détresse psychique dû à leur handicap. L'un des travailleurs en situation de handicap n'a pas donné sa perception concernant la politique du Groupe, mais il a tout de même tenté d'exprimer **sa démotivation face à la politique de gestion diversité de type inclusive**. Lors de son entretien, il a expliqué qu'il ne servait à rien, qu'il n'avait plus vraiment de tâche à accomplir. Ancien trader, son handicap ne lui permet effectivement plus d'aller en salle des marchés. Il vient, et après avoir passé une journée sans presque aucune activité réelle, il repart. Dans le cadre de la politique handicap, le Groupe s'est engagé à maintenir au maximum dans l'emploi, ses collaborateurs présentant un handicap en cours de vie professionnelle. Dans ce cas, la situation d'inclusion à tout prix le met dans une position où il en vient à ne plus croire et comprendre à quoi peut servir une politique diversité, et plus particulièrement handicap au sein de son entreprise, même s'il n'a pas réussi à l'exprimer par des mots, mais plutôt par des silences appuyés.

L'inclusion à tout prix est à éviter

Pour **repérer la démotivation des collaborateurs** face à la politique de gestion de la diversité, le journal de bord tenu tout au long de cette recherche a permis de repérer par « attention flottante » (Dumez, 2013) les signes suivants pour :

a) les acteurs relais

1. **Baisse de la productivité et non implication:** « *ce sont toujours les mêmes qui font le travail dans l'équipe* », « *je n'ai plus envie de faire quoi que ce soit* »
2. **Absentéisme et perte de moral :** « *impression que ça ne sert à rien ce qu'on fait avec l'équipe* »
3. **Souhait de partir :** « *vivement que je m'en aille !* »



#### 4. Refus de l'autorité des responsables en charge de piloter la politique : « la politique, c'était mieux avant leur arrivée »

##### b) les acteurs bénéficiaires

1. **Non sollicitation des acteurs relais lorsqu'ils en besoin** (pour les acteurs bénéficiaires qui le faisaient avant) : « *Je me débrouille tout seul car c'est plus rapide* »
2. **Refus d'impliquer les responsables en charge de piloter la politique et de leurs équipes dans les autres processus**: « *ils ne servent à rien de toute façon* », « *c'est trop compliqué de les intégrer au processus* »
3. **Moins de participation aux événements organisés qu'avant**

A ces traits caractéristiques s'ajoutent tous les signes classiques de démotivation (absentéisme, non implication dans le travail, agressivité vis-à-vis des autres,...). Si ces signes ne sont pas toujours la résultante d'une démotivation induite par une gestion de la diversité en dysharmonie avec les attentes et les idéaux des acteurs, ils sont à prendre en considération lorsque la qualité de vie au travail est détériorée et sans cause apparente. Il est possible qu'en ce cas, la gestion de la diversité telle qu'elle est pratiquée et déployée dans l'organisation puisse être la cause réelle.

##### 2. Aider les acteurs démotivés

Ainsi une fois repérés, **tenter d'aider les acteurs qui présentent des formes de démotivation** et souhaitent lutter contre leurs états d'esprit négatifs est envisageable et même recommandé. Car **sans l'adhésion d'une part importante des individus** à une politique diversité, **la gestion de la diversité est condamnée à une mort assurée**. En effet, **la gestion de la diversité est l'occasion de créer un nouveau contrat social** (Maizeray, 2014). Face aux exigences sociétales et sociales qu'une politique diversité implique, sans un minimum d'adhésion de la part des acteurs de l'organisation à celle-ci, c'est la mort sociale de l'organisation qui est signifiée quelque part au travers du trépas de la gestion de la diversité. **Déployer une politique diversité devient donc une épreuve qui nécessite de mobiliser tous les acteurs de l'organisation autour du sujet, et donc d'aider ceux qui marquent des signes de démotivation, source d'une évaluation et d'une sentence pouvant**

Aider les  
acteurs  
démotivés

**mener la gestion de la diversité à sa destruction.** Ceci est réalisable et plus que nécessaire concernant les acteurs relais démotivés, mais qui souhaitent lutter contre leurs états d'esprit négatifs. En effet, dans la mesure où ces acteurs relais ont un rôle d'exemple pour les autres acteurs, éviter que leurs états négatifs ne viennent perturber le reste des autres acteurs, qui risqueraient d'être contaminés par « leur pessimisme », est important. Mais comment faire de ce principe quelque chose d'effectif ?

### **3. Repenser les actes exemplaires**

**Les acteurs, dans leurs entretiens,** ont eux-mêmes donné **des solutions** pour ce faire. La **catégorie « moyens »** obtenue après codage axial et codage sélectif, a été en soi une source d'inspiration et a permis de mettre au jour des solutions réalistes, au plus près des besoins du terrain. Parmi les codes qui sont apparus dans cette catégorie, celui qui est source de solution simple est « *l'exemplarité* ». Par exemplarité, les collaborateurs (tant au cours des entretiens exploratoires qu'au cours des entretiens libres) ont exprimé et donner **des exemples** où la différence était respectée. Il était aussi question de personnes exemplaires qui donnaient le « **bon exemple** » et qui, donc, donnaient envie aux acteurs interviewés de suivre leur modèle, voire essayaient de **donner le bon exemple eux-mêmes**:

*Dans les exemples qui me viennent en tête si tu veux, lorsqu'il y avait dans mes équipes d'informaticiens des personnes qui faisaient le ramadan, ils étaient intégrés et je savais à ce moment-là qu'ils avaient une situation difficile parce que c'est quand même fatigant de ne pas manger de toute la journée, j'adaptais leur activité en fonction de cette période. Mais ça c'était moi en tant que manager, ce n'était pas reconnu officiellement au sein de l'entreprise. Tu ne peux pas dire dans les entreprises, on va faire abstraction de tout ça et il faut qu'ils bossent à 100%. Ce sont les managers qui organisent leur activité. En plus je savais que j'avais 2 ou 3 collaborateurs qui faisaient le ramadan, une fois que le ramadan était terminé, s'ils avaient été absents, etc., pour des raisons x ou y, ils redonnaient un coup de collier derrière et puis globalement le travail était fait et ça allait. Tu ne peux pas instituer une règle en entreprise en disant pendant un mois les gens qui font ramadan, vous ne travaillez pas, ce n'est pas possible ça. Après c'est le manager qui jongle avec son activité. (GRH Ancien manager, siège, 51-60 ans, Homme, échantillon 1 – diversité)*

Ces bons exemples méritent d'être partagés, diffusés. **Parce qu'ils sont concrets, ils peuvent toucher plus aisément les opérationnels.** Regrouper ces exemples / témoignages sous forme d'un guide et par rubrique pourrait être une solution qui,

d'ailleurs, a été plébiscité dans le cadre des entretiens plus spécifiques à la politique handicap :

*Les gens ont besoin d'un guide ; il y a plein de gens qui veulent aider, [...] Mais ceci ne pourrait se faire que si l'ordre vient directement du DRH Groupe. En fait, c'est typiquement français, quand la tête pensante décide les choses, les bras, les pieds et les jambes sont obligés de s'y plier. Ça mettrait plus de temps de faire remonter les bonnes pratiques. Il faut vraiment imposer cette remontée d'informations.*  
(Assistante, CACIB, entretiens libres)

**Permettre aux acteurs susceptibles d'être découragés et démotivés de découvrir des solutions pour lutter contre ce découragement et qui ont fait leurs preuves pour d'autres en interne, est une option à envisager.** Il aurait pu être envisagé des sessions de co-développement et d'échanges de bonnes pratiques comme cela se pratique chez Veolia. Mais, la culture même du Groupe ne semble pas propice à la mise en place de ce genre de sessions. Si le sujet n'a pas une portée opérationnelle immédiate, les collaborateurs ont tendance à très vite se désintéresser, même lorsqu'ils sont très fortement incités à se déplacer. Ensuite, **une « logique de l'honneur »** (d'Iribarne, 1989) existe de façon **très prononcée au sein du Groupe. Demander de l'aide n'est pas une pratique très courante** au sein du Groupe, **malgré un socle historique mutualiste.** Le choix d'un guide permet ainsi de dédramatiser le besoin d'aide dans un premier temps, et ensuite si cela ne suffit pas, il peut être envisagé des sessions d'échanges ou au moins un **service de mise en relation des collaborateurs qui ont besoin d'aide et ceux qui peuvent leur apporter sur un sujet relatif à la diversité.** En ce cas, **le service diversité aurait un rôle de coordination et serait une interface pour orchestrer cette mise en relation.**

Susciter les échanges

Ceci ne peut s'opérer qu'à la **condition que l'exemplarité ait lieu au plus haut niveau.** Les instances dirigeantes ordonnent au DRH, au responsable de la politique sociale, à la responsable diversité de mettre en place des actions, de faire vivre et piloter une politique diversité, mais ils ne sont jamais associés à ces actions ou lorsqu'ils le sont n'ont pas toujours une attitude qui donne envie aux collaborateurs d'adhérer à une politique. En effet, lors des vœux 2014, le Directeur général n'a pas souhaité que le traducteur en langue des signes française monte sur l'estrade avec lui. **Il est difficile pour les acteurs de l'organisation de croire en une**

**politique diversité si le ton n'est pas déjà donné par les plus hautes instances dirigeantes.**

*Pour moi, la diversité, c'est une responsabilité des dirigeants, qui doivent mettre en place une politique en entreprise. C'est eux qui mettent en place la stratégie globale qui se décline ensuite dans les directions. Elle se décline notamment par la direction des ressources humaines parce qu'elle fait le lien entre les dirigeants et les salariés. [...] Donc, pour moi, il y a les dirigeants qui doivent jouer un rôle d'exemple, qui donnent les bases en disant «voilà notre objectif c'est ça, on vous donne les moyens et à vous de les intégrer (GRH, siège, 21\*-30 ans, Femme, échantillon 1 – diversité)*

Compte tenu du faible budget alloué à la gestion de la diversité ( environ 150 000 euros) distribué essentiellement pour des actions relatives à la mixité et pour l'adhésion à des associations majeures, il ne reste plus guère de moyens financiers pour mettre en œuvre de façon cohérente les discours prônant une politique diversité inclusive, tournée vers la RSE et une performance économique. De ce fait, **ni les moyens financiers ni les moyens humains ne sont réellement donnés pour un déploiement cohérent et constant de la politique diversité.** Il est donc logique, que les acteurs relais formels ou informels finissent par être démotivés et donc que la gestion de la diversité ne puisse pas percoler et être diffusée dans le Groupe. Repenser le budget pour qu'il soit plus conséquent et intégré dans chaque service serait donc un moyen efficace d'atténuer la déception des acteurs de l'organisation lorsqu'ils se rendent compte que leurs attentes ne sont pas satisfaites en matière de gestion de la diversité. **L'impulsion que les dirigeants donnent à une politique, par leur investissement humain et financier, rend la difficile épreuve du jugement des acteurs de l'organisation bien plus bienveillants vis-à-vis de celle-ci. Si les collaborateurs ressentent une bonne volonté de leur part et non pas de fausses promesses, le management de la diversité est plus facilement accepté, quand bien même il ne correspondrait pas à leurs attentes premières.**

Donner des  
moyens  
cohérents  
avec les  
discours

Tout ceci est valable pour des formes de démotivation liées à un écart entre idéal et réalité perçue concernant la politique diversité en général.

#### 4. Glisser de la mixité à la gestion des âges

Pour ce qui est de la **démotivation liée à la trop grande segmentation** de la diversité, sachant qu'il est impossible de ne pas segmenter du fait des contraintes légales, de la pression institutionnelle et sociale, le seul moyen d'atténuer un sentiment d'incompréhension face à la segmentation est peut-être de **trouver un angle d'approche de la diversité qui soit transversal à toutes les différences**. Le DRH du Groupe Crédit Agricole S.A. a souhaité mettre l'accent comme élément transversal sur la mixité sous l'angle égalité femmes / hommes *via* une démarche RSE renforcée sur le sujet.

Recentrer la politique sur la question de l'âge plutôt que sur la mixité

Ce n'est apparemment pas l'alternative la plus prisée de l'ensemble des collaborateurs. De plus, comme la première partie de cette thèse a pu le relever : la mixité n'est pas forcément toujours considérée comme une notion venant s'inscrire dans le champ du management de la diversité. En revanche, le deuxième critère le plus commun et universellement reconnu qu'est **l'âge serait une meilleure option**. L'application du contrat de génération tel qu'il a été mis en place au sein du Groupe avec un simple accord de cadrage mérite d'être exploitée beaucoup plus et de façon plus précise.

« *C'est vrai qu'un jour moi aussi je serai un senior* » (Directeur relations clientèle, banque de proximité 1, 41-50 ans, Homme, échantillon 1 – diversité) de dire un collaborateur qui venait juste de raconter qu'il ne souhaitait pas recruter de seniors dans son équipe alors qu'il se disait ouvert aux différences et qui s'est rendu compte au moment où il l'affirmait qu'il était peut-être trop catégorique. **L'âge est le critère le plus commun aux individus** (Reboul, 1992) et compte-tenu du fait qu'au sein du Groupe il existe une forte proportion de jeunes, mais surtout une pyramide des âges très fortement marquée par la part des seniors, repenser la politique diversité en s'intéressant à l'âge permettrait à la fois de concilier processus R.H. et gestion des différences. (Janand, Maizeray, Voynnet-Fourboul, 2013). **L'idéal serait de combiner âge et ancienneté pour une meilleure prise en compte des différences et ainsi éviter un traitement de la différence autour des 2 piliers légaux que sont mixité et handicap**. Cette réorientation de la stratégie de déploiement de la politique diversité permettrait ainsi de combiner approches

L'âge combiné à l'ancienneté : le critère le plus utile

globale et par thématique, souvent en opposition dans le cadre des déploiements à l'international (ORSE, 2012).

En plaçant la politique diversité autour de la thématique âge/ ancienneté, les acteurs de l'organisation devraient ainsi être moins en proie à des formes de démotivation liées à une forte segmentation autour du genre et du handicap, qui, parfois n'intéressent pas directement les protagonistes de l'organisation.

Tout un chacun est concerné par sa gestion de carrière, à tout âge de la vie en entreprise. D'ailleurs, 20 collaborateurs, sur l'ensemble des 55 interviewés ont évoqué précisément la question de la mobilité et de leur gestion de carrière avec la notion de diversité.

S'intéresser à ce qui intéresse les collaborateurs : leur carrière

	21-30 ans	31-40 ans	41-50 ans	51-60 ans	61 et +	Total
Echantillon 1 - diversité	1	3	4	3	0	11
Echantillon 2 - handicap	0	4	2	2	1	9
Total	1	7	6	5	1	20

**Tableau 33. Fréquence de codage par variable âge du nœud « mobilité » pour les échantillons 1 – diversité et 2 - handicap**

*Sur les postes proposés ce sont des profils types qui sont demandés. Si on veut être conseiller, il faut avoir fait un BTS de vente si on veut faire ceci, il faut avoir tel ou tel diplôme. C'est vraiment très axé, et quand on est cantonné dans une voie, il n'y a pas de passerelle, c'est très difficile en termes d'évolution. En tous cas c'est ce que j'ai ressenti, il y a peu de transversalité des fonctions.[...] Il y a plusieurs étapes, on se spécialise, mais après si on veut changer complètement de métier ou de voie à l'intérieur, ça devient beaucoup plus compliqué. (Contrôleuse de gestion, Assurances, 41-50 ans, 8 ans d'ancienneté, Femme, échantillon 1 - diversité)*

*En termes d'évolution, de mobilité, on se sent assez démunie et je vois que l'on n'est pas soutenu. Il y a peu de choses faites pour cela et je dirai que l'évolution de poste est plus difficile que l'embauche. [...] Pour l'évolution, on s'entend dire " vous êtes en poste, ne vous plaignez pas " (Gestionnaire de portefeuille, banque de proximité 2 – siège, 31-40 ans, Homme, 10 ans d'ancienneté, échantillon 2 –handicap)*

Ces deux *verbatim* laissent entendre qu'il est plus pertinent de **combiner la thématique gestion de carrière à la thématique âge / ancienneté** pour **former et sensibiliser un maximum d'acteurs de l'organisation au respect de la différence**. Quelles qu'en soient les autres dimensions (en dehors de l'âge), la diversité deviendrait ainsi **un sujet beaucoup plus prioritaire pour des acteurs soumis à la pression et à une vision très court-termiste de leur travail**. Rien n'empêcherait de décliner des actions plus spécifiques en fonction des exigences légales et sociétales par la suite.

Faire en sorte que les acteurs se sentent concernés

Lors de la journée diversité organisée à l'occasion de la Semaine du Management 2014, le professeur Isabelle Barth a évoqué le fait que « *les recherches traitant du management de la diversité ne capitalisaient pas assez sur ce qui existait déjà et qu'il était probablement plus judicieux de s'appuyer sur l'existant le plus sûr, à savoir les 20 critères légaux* ». Dans une perspective qui ne serait pas franco-française, le critère de l'âge comme fondement d'une politique diversité qui tienne la route et avec une portée internationale, telle qu'espérée pour le Groupe Crédit Agricole S.A., pourrait donc s'avérer être le plus important à exploiter. Même s'il est à présent difficile pour le Groupe Crédit Agricole S.A., de modifier de façon trop radicale sa politique diversité mise en place, **opérer un glissement vers un management de la diversité autour de la question de l'âge** (compris comme tous les âges de la vie en entreprise et non pas seulement en termes de jeunes et de seniors) permettrait de voir plus d'adhésion de la part des collaborateurs à cette même politique. « *Distinguer, c'est toujours et d'abord reconnaître une essentielle identité* » (Martin, *Journée diversité, Semaine du management*, 21 mai 2014). Or s'il existe bien une différence à laquelle chaque individu est soumis malgré lui et lui permet d'être distingué d'autrui, c'est par l'âge. **Chacun expérimente sa singularité en entreprise à l'aune de son âge, voire éventuellement de l'expérience qui lui est assortie**. A partir de ce critère, il serait donc beaucoup plus aisé de mettre en place des actions (formations, sensibilisation aux stéréotypes, groupes d'échanges de bonnes pratiques,...) quelles qu'en soient les formes. L'adhésion à la politique diversité deviendrait **plus naturelle** car la gestion de la diversité toucherait directement les acteurs sur deux points qui les intéressent essentiellement. A partir de là, ils pourraient ensuite passer à une étape de prise de conscience d'une diversité plus altruiste. Mais ceci n'est réalisable que si la direction et la présidence du Groupe montre le bon exemple et en donnent les moyens.

Il sera toutefois difficile, voire long pour le DRH de réorienter la politique autour de thématique âge. Il existe donc une alternative possible exposée ci-après.

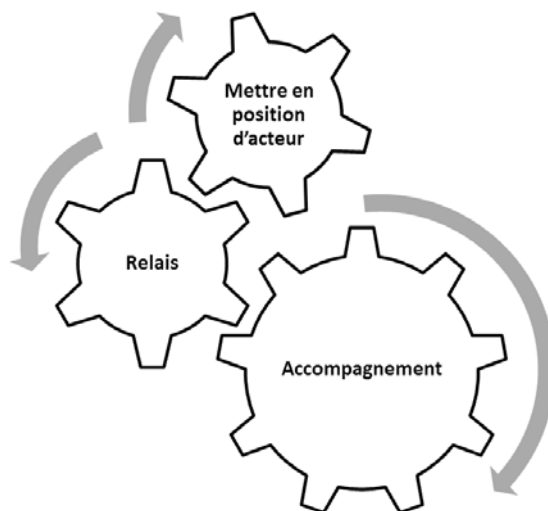
**15.2. Un questionnaire pour jouer sur les valeurs et les degrés d’attentes ?  
Exemple du cas handicap**

Les **entretiens libres ( échantillon 2 – handicap)** n’avaient pas uniquement pour objectif de confirmer qu’il était possible de retrouver une perception de la diversité au travers d’une de ses dimensions, mais, également de démontrer qu’il était important de mesurer qualitativement la politique handicap mise en place et ainsi **d’apporter des outils d’amélioration** de cette politique en phase avec les besoins de sa principale partie prenante ( personnes en situation de handicap et managers). Ces entretiens ont révélé que les collaborateurs interviewés ne s’attendaient pas forcément à des changements radicaux et ont juste exprimé l’intérêt d’être écoutés (Maizeray, Sciberras, 2014). .

Les échanges, même informels changent la donne

L’encadré suivant fait état des préconisations qui ont été proposées dès juin 2013 aux responsables diversité et handicap du Groupe ainsi qu’aux acteurs relais des entités que sont les RIH ( responsables d’intégration handicap) à l’occasion du séminaire d’équipe annuel.

*Encart 11 : Préconisations proposées pour construire le nouvel accord handicap du Groupe en juin 2013*



*Schéma 40. Les rouages d’une politique handicap réussie*



Afin de rendre l'accompagnement possible, il est nécessaire de s'appuyer sur les relais de la politique handicap et de pouvoir mettre les personnes en situation de handicap comme les managers et les relais en position d'acteurs de la politique.

### 1. Etendre la démarche d'entretiens

Nous proposons **d'étendre la démarche d'entretiens** auprès des relais handicap que sont les médecins du travail, infirmières et assistantes sociales afin de mieux cerner leurs attentes pour qu'ils puissent être en position de relais efficaces de la politique handicap.

### 2. Une stratégie de communication sur le long terme

Il est nécessaire de **revoir la stratégie de communication** dans l'optique qu'elle soit **moins diffuse, plus accessible** et ainsi de cibler les actions voire d'étaler les actions : des communications orientées sur des problématiques de santé pour toucher un maximum de personnes, trouver un moyen de centraliser les informations de façon efficace et de donner les clés d'accès à l'information ( kit d'accueil systématique avec des informations pragmatiques)

### 3. Ne pas oublier l'évolution de carrière

Ne pas négliger l'aspect **évolution de carrière** et **renforcer l'inscription de la politique handicap dans les processus RH**. Ceci doit pouvoir se réaliser en deux temps : créer des groupes de travail afin d'aider à la valorisation du handicap lorsque la personne souhaite faire une action de mobilité ou évoluer vers des fonctions de management. Et en parallèle, bien que cela dépasse largement le cadre du handicap, il est nécessaire de remettre à plat l'ensemble des processus RH existants ainsi que les systèmes informatiques avec un audit des RH poussé pour que l'ensemble des différences puissent être prises en compte et ainsi favoriser sans stigmatiser une politique handicap. Comme nous avons conscience qu'une telle préconisation, compte tenue de la politique du groupe actuelle et des restrictions budgétaires, n'est pas des plus idéales à réaliser, nous pouvons prendre appui sur l'idée émise par le *verbatim* suivant :

- *Je ne sais pas dans quelle mesure ça peut être transposable à la diversité, mais il y avait l'équipe DEV qui avait réalisé les mobilidays et ça avait été un vrai succès. Est-ce que dans un truc extrêmement différent, et qui ne serait pas associée à une problématique particulière comme la question de la mobilité au sein du groupe, on ne pourrait pas imaginer qu'il y ait un desk mixité, un desk handicap ? Avec les profils que tout le monde veut s'arracher par exemple. En somme inclure le handicap dans la vie quotidienne de l'entreprise au lieu « de le faire à côté ». Ce serait beaucoup moins stigmatisant je trouve. D'autant plus qu'on peut être tout en même temps, pas que handicapé, pas que femme. Faire des semaines, ça force la stigmatisation quelque part. Est-ce qu'utiliser des sujets qui regardent tout le monde comme la mobilité, ce ne serait pas le moment de se dire qu'on traite tous les collaborateurs et se dire que parmi les collaborateurs, il y a les femmes, il y a les handicapés, il y a les seniors,... ? Que ce soit avec plus*

*d'inclusion par exemple. Je suis intéressé par la mobilité, forcément comme ça me regarde moi, je vais y aller. Je suis obligé de dire moi et les autres dans ce genre de manifestations. Et cette approche différente peut venir compléter l'approche dite de sensibilisation. Il peut y avoir donc un angle d'approche complémentaire. (Manager GRH, banque de financement et d'investissement, 31-40 ans, Femme, échantillon 2 – handicap)*

Autrement dit, s'il est impossible de remettre à plat l'ensemble des processus RH et les systèmes informatiques, il peut être tout au moins intéressant de réviser de façon plus poussée que ce qui a déjà été amorcé par le groupe en ce qui concerne la question de la mobilité et ainsi prendre la question du handicap sous un angle d'approche différent. On prend un processus existant et on le repense de telle façon qu'il touche un maximum de collaborateurs. Et dans cette approche, l'interaction handicap / diversité se fait beaucoup plus naturellement.

#### **4. Diversifier les canaux de recrutement et prendre appui sur l'intérim**

Concernant la difficulté de trouver des personnes en situation de handicap au moment du recrutement ou lorsque les profils sont adaptés et qu'il y a des réticences sur le terrain:

- mettre en place des sensibilisations plus concrètes et systématiques notamment auprès des GRH et des recruteurs afin que les managers n'aient pas le dernier mot si les compétences sont bien présentes et que le refus n'est pas justifiable
- s'appuyer sur l'intérim (et non pas sur l'alternance) comme moyen de débloquent les réticences. Les personnes en intérim ont les compétences immédiatement déployables. Autrement dit, les compétences sont alors plus efficacement mises en premier plan avant la différence.
- créer des formations ouvertes aux personnes en situation de handicap sur les métiers clés (en les inscrivant dans un cursus avec des personnes non en situation de handicap)

#### **5. Visites médicales**

Remettre à l'ordre du jour les visites médicales systématiques tous les ans.

#### **6. Renforcer les liens avec les relais externes**

Renforcer nos liens avec les MDPH afin d'accélérer les procédures de RQTH ou de renouvellement et ainsi envisager des solutions de reclassement professionnel ou d'accompagnement vers des structures type ESAT au lieu d'utiliser la mobilité comme solution d'aménagement de poste.

#### **7. Impliquer les collaborateurs volontaires dans le déploiement de la politique**

Donner la possibilité aux collaborateurs qui ont envie de s'impliquer de pouvoir le faire de façon plus étendue.

#### **8. Un réseau social interne?**

Concernant la question de la mise en place d'un réseau, nous recommandons d'être très prudent sur ce point. Si c'est une bonne idée de principe, sa forme et ses modalités restent inhérentes à ses conditions de réussite. Les questions suivantes doivent se poser avant toute chose : pour qui ? pour quoi ? sur

quels sujets ? A ceci s'ajoute l'importance de conserver l'anonymat, savoir les modalités d'animation d'un tel réseau s'il est virtuel et également les conditions de pérennité. Dans tous les cas, nous conseillons de ne surtout pas se servir de ce réseau comme objet de communication autre qu'à titre informatif, c'est-à-dire juste dire qu'il existe sans autre forme de procès.

Nous préconisons la solution suivante : créer un réseau virtuel de type site avec forum pour satisfaire aux besoins des personnes qui ont besoin de conserver l'anonymat, mais aussi pour tous ceux qui ont envie d'utiliser un tel réseau pour accéder plus rapidement à toutes les informations dont ils peuvent avoir besoin. Eviter un sharepoint (trop lourd à gérer et peu commode d'accès). En parallèle de ce réseau virtuel, nous préconisons la mise en place de réseaux d'échanges conviviaux en nous faisant uniquement intermédiaires pour mettre en relation entre eux les collaborateurs qui en ont exprimé le besoin, voire le cas les aider à animer ponctuellement certains échanges. Ceci requiert tout d'abord de faire une demande d'autorisation auprès de la CNIL. Si l'autorisation est accordée, il est envisageable de recueillir les noms des personnes à mettre en relation entre elles par un sondage où on leur demande avec qui elles souhaitent échanger et sur quelles thématiques. Une fois les remontées d'informations obtenues, il suffit de demander l'autorisation écrite et signées des personnes avant mise en contact.

De façon générale, nous proposons de revoir la construction de l'accord afin d'éviter au maximum l'impression de trop grand décalage entre le discours et la réalité (bien que ce décalage soit inévitable) :

- *Le dernier axe, je ne l'ai appris que récemment que normalement, ils sont censés soutenir l'évolution professionnelle du collaborateur dans l'entreprise. Pour l'instant, moi je n'ai rien vu de ce côté-là. Dans mes sollicitations, ils m'ont inscrit dans un stage de mobilité. C'est très bien mais ce n'est pas la finalité. J'ai cru comprendre en lisant le dernier accord que c'était plus ou moins dedans. Là-dessus, de mon point de vue, je ne crois pas qu'ils aient rempli leur mission.* (Travailleur en situation de handicap, comptable, banque de proximité 2 –siège, 31-40 ans, Homme, échantillon 2 – handicap)
- *Il n'y a pas tellement de personnes sensibilisées autour du handicap, ils s'intéressent un peu pendant la SEPH .Mais le reste du temps, pas vraiment. Il y a un vrai manque de sensibilisation générale au niveau terrain. Conclusion c'est beau sur le papier, mais dans la réalité ça ne décolle pas...* (Travailleur en situation de handicap, gestionnaire financier, banque de financement et d'investissement, 51-60 ans, Homme, échantillon 2 - handicap)

Il est donc possible de construire l'accord non plus autour des axes classiques qui de toute façon sont intimement mêlés, mais bien de construire l'accord en fonction des rouages que nous avons démontrés dans l'analyse, résumé sous forme de schéma au début des préconisations.

La **principale proposition concernant l'écoute des collaborateurs** et le fait de les placer en position d'acteurs actifs de la politique **a été mise en œuvre pour le renouvellement de l'accord handicap**, plaçant au centre de cet accord *l'accompagnement* avec « *un dialogue* » plus systématique et « *une écoute* » plus attentive. En se concentrant sur *l'accompagnement* de l'ensemble des acteurs de la politique handicap (personnes en situation de handicap, managers, RIH, GRH, collaborateurs), les attentes fortes des acteurs interviewés (au sujet de la politique diversité comme au sujet de la politique handicap) ont ainsi été prises en compte et **l'écart possible** entre leur idée d'une politique handicap idéale et la réalité perçue a pu considérablement être **réduit**.

Une  
préconisation  
qui a fait ses  
preuves par  
mise en  
application  
partielle sur  
le terrain

D'ailleurs, quelques mois après la démarche d'entretiens qualitatifs, à l'occasion des traditionnels vœux de début d'année, nombreux ont été les collaborateurs interrogés à signifier leur envie de s'investir dans la politique handicap ou de dire combien ils étaient sensibles aux efforts réalisés (Maizeray, Sciberras, 2014) :

*« Je vous remercie pour vos vœux pour l'année 2014 et recevez les miens pour cette nouvelle année.*

*Effectivement, il y a des choses à faire pour les personnes en situation d'handicap... et si vous le permettez, bien entendu, je souhaiterais participer à un groupe de travail ou autre »* (TH, Assistante, gestion d'actifs, 51-60 ans, Femme, 14/01/14)

*« Merci beaucoup, je vous présente également, ainsi qu'à toute l'équipe, mes meilleurs vœux pour cette nouvelle année.*

*Un grand merci également pour votre attention et votre écoute au cours de notre entretien de 2013 pour lequel vous avez pris la peine de vous déplacer au sein de notre filiale.*

*Je me tiens à votre disposition si nécessaire, n'hésitez pas. »*  
(Travailleur en situation de handicap, gestionnaire financier, banque de financement et d'investissement, 51-60 ans, Homme 14/01/14)

*« Merci beaucoup et également tous mes meilleurs vœux pour 2014 ! Pour l'interview, cela a été un plaisir.*

*Et d'ailleurs, je suis très content de la tournure que cela prend petit à petit : J'ai aujourd'hui le sentiment que des efforts ont été réalisés pour sensibiliser le management sur les critères RSE et ça, il faut absolument continuer ! »* (Travailleur en situation de handicap, gestionnaire

financière, banque de financement et d'investissement, 41-50 ans, Femme 14/01/14)

*« Je vous souhaite aussi de vivre une très belle année ; je reste bien sûr à la disposition de l'équipe « Diversité et Handicap pour accompagner la réflexion sur les moyens de rendre plus efficace l'intégration des collaborateurs handicapés au sein du Groupe ». (Travailleur en situation de handicap, Conseiller, banque de proximité 2 –agence, 41-50 ans, Homme, 14/01/14)*

**Trois solutions** sont possibles afin de continuer à réduire les perceptions d'écartes potentielles entre la politique handicap et la politique diversité en générale et l'idée d'une politique idéale étroitement corrélée à des attentes diverses : **(1) poursuivre des démarches d'entretiens qualitatifs, (2) insérer des questions relatives à la diversité dans les baromètres sociaux, (3) créer un questionnaire/ baromètre sur la diversité.**

**1. Poursuivre la démarche d'entretiens qualitatifs**, tant au niveau de la politique handicap qu'au niveau de la politique diversité en général est une piste à exploiter. Pour rappel, la politique diversité du Groupe est souvent comprise sous sa dimension handicap, mais sur le principe et comme l'analyse de l'ensemble des entretiens a pu le révéler, les attentes de la part des collaborateurs en matière « *d'écoute* » et de « *dialogue* » sont vives. Le simple fait d'être écouté permet donc à un acteur de retrouver une forme de motivation et le rend ainsi plus propice à accepter une politique diversité en place et qui ne correspondrait pas forcément à son idéal.

*C'est à nous de provoquer le contact pour des questions spécifiques. Et encore, le retour n'est pas adapté, mais au moins on a la satisfaction d'avoir pu dire ce qu'on voulait dire* (Travailleur en situation de handicap, informaticien, banque de financement et d'investissement, 51-60 ans, Homme, échantillon 2 –handicap)

Que ce soit lors des entretiens exploratoires ou lors des entretiens libres, les collaborateurs ont émis le souhait de voir la démarche d'entretiens qualitatifs étendue à plus de monde et rendue obligatoire pour tout un chacun :

*Ça me paraît intéressant de mesurer le ressenti. [...] je pense qu'on devrait obliger tout le monde à se positionner et à se prêter au jeu de l'entretien (IRP, siège, 51-60 ans, Femme, échantillon 1 - diversité)*

*Si déjà on arrive à faire accepter aux gens qu'il ne faut pas étiqueter, et leur faire accepter les richesses de la diversité... [...] Poursuivre la démarche d'entretiens permettrait peut-être de faire évoluer les choses (Travailleur en situation de handicap, gestionnaire de portefeuille, banque de proximité 2 –siège, 51-60 ans, Homme, échantillon 2 – handicap)*

Bien évidemment, compte-tenu de la taille du Groupe, le déploiement d'un tel dispositif, même mené par de nombreuses équipes de chercheurs externes à l'entreprise, relèverait de l'utopie ou prendrait un temps si considérable. De ce fait, il semble bien impossible de satisfaire une telle demande. Mais une alternative consisterait à mener des entretiens au hasard dans les entités. Des entretiens ponctuels afin de continuer à entendre les collaborateurs seraient une option. Il est même envisageable de former les GRH à ces méthodes d'entretiens qualitatifs pour que, lors d'entretiens individuels, ils soient en capacité à repérer la démotivation éprouvée par certains collaborateurs face à la politique diversité mise en place. S'appuyer sur les outils qualitatifs utiles à une démarche de thèse peut donc aussi s'avérer un outil intéressant à exploiter par les acteurs du terrain. Cependant, il leur est déjà difficile de mener à bien leur propre travail et donc mobiliser des chercheurs sur le terrain de l'entreprise pour effectuer ce genre de tâche semblerait plus adapté et judicieux, voire plus éthique.

2. Certains collaborateurs ont émis l'hypothèse que ces entretiens pourraient prendre la forme **d'un baromètre (questionnaire) spécifique et inséré dans le baromètre social** auquel ils sont soumis dans certaines entités, notamment au sein de CAA. Car parler de diversité revient à parler de la façon dont se vit le rapport à la différence et la rencontre de l'altérité au sein de l'entreprise. Cette rencontre de la différence et de l'altérité, en ce qu'elle peut engendrer des conflits internes à l'individu (Schneider et al., 2003) ou externes vis-à-vis des autres est susceptible de modifier le contexte et le climat de travail. Apprendre à repérer des phénomènes de rejet de la politique diversité au travers des réponses spécifiques et relatives aux risques psychosociaux apparaît donc comme une alternative au déploiement d'entretiens qualitatifs probablement coûteux en termes de temps et d'énergie pour les acteurs relais de l'entreprise. Car la diversité peut révéler des problèmes plus

profonds et internes : dysfonctionnements organisationnels, systèmes informatiques qui ne sont pas à niveau. Et à l'inverse, ces dysfonctionnements sont loïsibles de créer des rejets face à toute politique diversité qui pourrait venir perturber un équilibre organisationnel fragile et déjà perçu comme tel par les collaborateurs.

3. A l'inverse, plutôt que d'insérer la problématique de la diversité dans un baromètre social afin de ne pas multiplier les questionnaires auxquels les collaborateurs sont soumis et n'ont pas forcément le temps de répondre, mettre en place **un questionnaire tourné vers la question de la différence** serait un bon moyen d'évaluer **la qualité de vie au travail** de l'ensemble des collaborateurs en lieu et place d'un baromètre social conventionnel et où les réponses sont souvent convenues. Repenser l'ensemble des questionnaires existants autour de la question de la différence, de son traitement en entreprise et de la qualité de vie au travail devrait être un bon moyen de mobiliser ponctuellement les acteurs autour de la politique diversité du moment en déterminant en quoi ils sont démotivés. L'adaptation du questionnaire / baromètre produit pour l'équipe handicap suite à la démarche d'entretiens (cf. Annexe 14) pourrait ainsi être remobilisé en fonction des résultats obtenus lors du codage de l'ensemble des entretiens et des questions semi-directives posées lors des entretiens exploratoires portant sur la diversité.

#### *Encart 12. Questionnaire /baromètre de la politique diversité*

##### Thème 1 : Définition

Pouvez-vous donner votre définition de la diversité en entreprise et l'explicitier ?

##### Thème 2 : perception de la politique en place

Comment qualifieriez-vous la politique diversité de votre entreprise ? (plusieurs réponses possibles)

- respectueuse des lois
- valorisante pour certaines différences
- valorisante pour vous
- utile
- source de partage
- impliquante
- autre (précisez) :

Thème 3 : Pour vous dans l'idéal pourquoi la différence en entreprise doit être traitée ? (plusieurs réponses possibles)

- par respect des lois et par engagement vis-à-vis de la société
- pour compenser certaines différences (par exemple un handicap)
- parce que vous-même vous vous sentez différent
- parce que ce qui est mis en place pour une différence particulière est utile pour un plus grand nombre
- parce que la différence apporte quelque chose en plus
- parce qu'il est de la responsabilité de chacun de respecter les différences
- autre (précisez) :

Ces trois premiers thèmes permettent de mesurer l'écart de perception entre politique diversité idéale et politique diversité perçue

Thème 4 : management de la diversité réussi

Pouvez-vous citer une situation ou une action pour laquelle la politique diversité de votre entreprise vous semble être un exemple de réussite ? Explicitez

Thème 5 : Echec du management de la diversité

Avez-vous déjà vu ou vécu une situation ou action pour laquelle la politique diversité de votre entreprise vous est apparue comme un challenge? Explicitez

Ces deux seconds thèmes permettent d'approfondir les écarts éventuels entre discours et actions et donc de comprendre le jugement porté sur la politique diversité du thème 2 et l'éventuel écart entre le thème 2 et le thème 3

Thème 6 : Qualité de vie au travail et différence

Comment qualifieriez-vous vos relations avec les personnes différentes que vous rencontrez dans votre travail ? (échelle de Likert)

Thème 7 : Communication

Selon vous est-il important de communiquer sur la politique diversité de votre entreprise ? oui / non / ne souhaite pas répondre

Commentaires :



Ces deux thèmes permettent de comprendre en quoi la politique diversité influence le climat social et inversement

### Thème 8 : Suggestions

De façon globale avez-vous des recommandations, des suggestions à faire ?

## 15.3. Remobiliser les acteurs

### 1. Communication

La proposition managériale ici proposée tend à répondre aux problèmes de communications parfois en trop grand décalage avec la réalité perçue de la part des acteurs. Une solution pour que les acteurs faisant preuve de démotivation face à la politique diversité puissent être remobilisés consiste à leur **faire réaliser** eux-mêmes **les supports de communication**. Cette proposition managériale prend appui sur l'idée développée par Uzan et Condomines (Uzan, Condomines, 2010) au sujet de l'engagement des collaborateurs en matière de RSE et de mécénat partant du principe qu'il est plus efficace de « *les mettre en situation d'action* » plutôt que de chercher à les persuader du bienfondé du changement qui s'offre à eux. En tout début de thèse CIFRE, un dispositif pour impliquer les collaborateurs et aider à donner du sens à la politique diversité naissante avait été imaginé. Mais pour de nombreuses raisons, il n'a jamais été tenté ni proposé. Parmi ces raisons le manque de maturité de la politique diversité a été la principale. Après quatre années d'existence, la politique diversité est, certes, encore très jeune et le management du changement qui lui est intrinsèque ne permet pas de dire qu'elle est effective. C'est à ce moment que se joue pourtant sa pérennité et son avenir. D'où la nécessité qu'un maximum d'acteurs de l'organisation y soit réceptifs. Il est donc opportun **de pouvoir remobiliser** ceux qui exprimeraient des marques d'insatisfactions et de démotivations, notamment vis-à-vis d'une politique qu'ils ont pu qualifier « *d'affichage* » (code apparu sous la catégorie niveau organisationnel) et essentiellement assimilé au processus de recrutement. En effet, la plupart des

Remobiliser les acteurs en les impliquant dans les processus de communication

actions relatées et en rapport avec la politique diversité du Groupe se retrouvent au niveau du recrutement : recrutement des jeunes des quartiers avec NQT, IMS entreprendre, participation à des forums de recrutements dédiés au handicap, la mise en avant du *Prix Louise Tallier* qui permet d'obtenir en récompense des propositions de stages et d'alternances à des jeunes filles de niveau L3 et plus, création d'un « vivier de jeunes talents », ...

La notion de Talents est une notion importante au sein du Groupe (vivier de jeunes talents, communauté de jeunes Talents, gestion des Talents,...). Mais l'utilisation du terme talents telle qu'elle est faite tend à assimiler talent et génie. Or nous sommes tous talentueux (Peretti et al., 2009) et il existe donc une diversité de talents au sens de « capacités, qualités particulières » qui ne s'expriment pas forcément en entreprise : « *Toutes les fonctions ont du talent, mais dans les faits nos processus RH intègrent rarement cette réalité* » (Borensztein, 2010). L'idée est donc de **permettre aux talents** de s'exprimer autour de la thématique de la diversité en leur permettant de **dire comment ils voient cette politique**.

Quel que soit le support choisi par les collaborateurs pour exprimer leur vision de la politique diversité de leur entreprise, ils seraient regroupés par petits groupes inter-entités autour de ces supports (musique, photographie, peinture, danse, ...). Pour chaque catégorie de supports, il y aurait pour premier prix la **valorisation du support comme outil de communication** externe et interne. La possibilité même de combiner plusieurs supports entre eux ne serait pas exclue. Ainsi les communications autour de la politique diversité auraient **plus de sens** car elles auraient été **créées par celles et ceux qui font partie de cette diversité** présente au sein du Groupe. Cet outil permettrait ainsi de placer l'acteur en position dynamique d'acquisition de connaissances concernant la diversité. Cet outil permettrait de redonner du sens à une diversité de plus en plus noyée derrière des outils d'e-learning censés être efficaces, mais qui ne sont pas dénués d'illusions technologiques propices à codifier (Grimand, 2006) un sujet qui ne peut être circonscrit, sous peine d'en perdre son essence.

Un tel dispositif demande seulement de trouver un moyen de dégager du temps pour les acteurs volontaires car le contexte économique encore actuel risque de

les freiner dans cette entreprise, soit parce qu'ils ne souhaiteront pas prendre sur leur temps libre, soit ils pourraient craindre d'être mal vus de leurs managers ou collègues si la possibilité leur est donnée de prendre sur leur temps de travail déjà surchargé.

## **2. Dialogue**

L'analyse des échantillons 1 – diversité et 2 – handicap a révélé que **l'ensemble des acteurs** avaient **besoin de « dialoguer »**, quels que soient leur statut ou métier au sein du Groupe, qu'ils soient en position de relais ou simples bénéficiaires de la politique de gestion de la diversité du Groupe. **A la relecture du journal de bord, les dialogues établis entre l'équipe diversité et handicap et les autres acteurs (relais, comme bénéficiaires) ne se font qu'en silos.** Par exemple, concernant la question du handicap, **les IRP et les RIH ne sont jamais réunis.** Une fois, l'expérience a eu lieu. Pour des raisons d'agenda, le groupe paritaire de suivi de l'accord handicap et la réunion semestrielle avec les RIH ont été combinés. La réunion a eu lieu dans un ESAT, en terrain neutre le 9 octobre 2012. Si les **IRP** ont marqué une **certaine satisfaction à pouvoir échanger** avec les relais de la politique handicap à cette occasion, les **RIH** ont manifesté une forte **hostilité** concernant ce genre de rencontre. Si le problème d'un groupe paritaire de suivi d'accord quelque peu moins formel n'a pas posé de problème aux IRP, les RIH n'ont pas souhaité que cette expérience se réitère. Pourtant, **réunir l'ensemble des acteurs d'une politique diversité ou d'une de ses dimensions est un moyen efficace pour aider au déploiement d'une politique diversité.** Pour qu'un véritable dialogue autour de la diversité s'installe et puisse être constructif, permettre aux différents points de vue d'être confrontés est une étape incontournable (Fourboul, 2012). Les raisons d'un échec tiennent probablement au fait que la réunion commune n'avait pas suffisamment été expliquée ajoutée à une probable démotivation naissante de la part des acteurs en question.

Si les RIH ont pu manifester leur mécontentement, leur obéir n'est probablement pas la meilleure solution pour que la gestion de la diversité fasse sens auprès de l'ensemble des acteurs de l'organisation si les acteurs relais ne sont pas eux-mêmes en **capacité de dialoguer.** Pourtant, même les conversations les plus informelles entre les acteurs pourraient modifier

Mettre en situation de dialogue tous les acteurs / éviter des conversations en silos

l'ensemble de la politique diversité. Les conversations informelles ayant parfois plus d'impacts que des communications formelles (Storm, Ledoux, 2010). Avec les précautions qui s'imposent, notamment une explication de l'enjeu d'une réunion commune en amont, il est possible de répondre aux attentes de dialogue des acteurs. Après ces réunions n'ont pas forcément à avoir un cadre bien défini. **Il ne peut y avoir dialogue avec les acteurs bénéficiaires, si les acteurs relais dont le rôle a été formalisé ne le font pas et ne se mobilisent pas dans ce sens.**

Des réunions organisées en fonction de thématiques précises relatives à la gestion de la diversité avec les acteurs relais que sont les RIH ou membres du réseau mixité / diversité, les IRP et des acteurs bénéficiaires (par exemple travailleur en situation de handicap ou personnes intéressées par une dimension de la diversité) devraient ainsi empêcher l'impression de stagnation de la politique diversité aux yeux des autres collaborateurs. Le véritable obstacle dans l'épreuve qu'est le déploiement d'une politique diversité, c'est le manque de dialogue entre les acteurs relais identifiés comme tels. Une fois ceux-ci en position d'échanger de façon constructive, le déploiement serait plus aisé et plus facile à réaliser pour répondre aux besoins de dialoguer des autres acteurs de l'organisation. Ils auraient ainsi des interlocuteurs privilégiés qui n'auraient pas des discours et des actions en apparence contradictoires à leurs yeux.

Des  
réunions,  
même  
informelles

### **3. Formaliser le rôle de chaque acteur de la politique diversité**

L'étude de cas principal a révélé qu'il existait un **faible nombre d'acteurs relais de la politique de gestion de la diversité identifiés** comme tels. La première partie de cette thèse a permis de rappeler que **l'ensemble des acteurs d'une organisation était susceptible de relayer une politique diversité**, notamment les GRH, les managers. Or, aucun de ces acteurs, pourtant preneurs de bons conseils et de guides ne savent ce qu'ils ont à faire, quel est leur devoir ni ne sont identifiables comme relais de façon formelle. Même si les GRH ont une formation à la diversité à leur prise de poste, elle reste très théorique. **Dans la pratique, même si des acteurs se savent être des relais de la politique diversité de leur entreprise de par leur fonction, rien n'est formalisé pour leur rappeler leur devoir et leur rôle en la matière et qui**

les engagerait à respecter ce rôle. Avant même qu'ils ne soient démotivés, ils peuvent donc tout simplement manquer de motivation à œuvrer en faveur d'une gestion inclusive de la diversité au sein du Groupe. Une **charte interne de la diversité** à signer par tous les collaborateurs à leur arrivée au sein du Groupe et à chaque changement de poste serait un moyen de formaliser leur rôle de relais de la politique à minimum.

Certaines entreprises incitent leurs collaborateurs / managers et leurs équipes à œuvrer en faveur de la diversité ou une de ses dimensions en incluant une rémunération variable et / ou un objectif diversité. Plutôt qu'une rémunération variable, un système plus souple de **bons points peut s'avérer une piste à exploiter**. Ce système de bons points permettrait aux collaborateurs d'être **avantagés lors d'une évolution de carrière** où, à compétences égales, serait **privilegié celui qui a démontré des aptitudes pour changer et aller vers une meilleure prise en compte des différences dans ses objectifs de travail**.

#### 4. Donner une définition de la diversité et une réorientation stratégique

Quelle que soit la forme que prend ou prendra la politique diversité du Groupe, il est essentiel de **pouvoir définir ce qu'est la diversité en général et ce qu'elle est au sein du Groupe**. Cette définition doit être claire et **identique**, que ce soit **en interne ou en externe**. L'étude de cas principal a révélé des décalages entre les discours internes et externes sur le contenu de la politique diversité

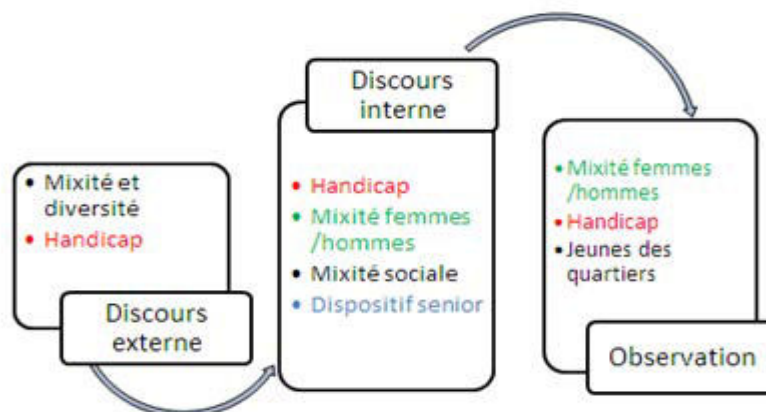


Schéma 41. Contenus de la politique diversité du Groupe

Une définition de la diversité ne peut donc se résumer à son contenu et aux dimensions légales sur lesquelles elle prend appui. Une proposition de définition serait la suivante :

*La diversité renvoie aux aspects légaux de la discrimination, mais aussi à toutes différences plus ou moins visibles. En entreprise, la diversité nécessite d'être gérée pour que chaque différence puisse être prise en compte lors de l'ensemble des processus R.H.. La gestion de la diversité au sein du groupe Crédit Agricole S.A., c'est considérer que chaque collaborateur est unique et mérite de pouvoir travailler dans des conditions où il est reconnu en tant que personne et traité avec respect. Ceci se traduit par une politique diversité attentive aux besoins de chaque collaborateur, quel que soit son âge ou son degré d'ancienneté du Groupe.*

Si en section une de ce chapitre, nous avons évoqué le possible glissement d'une gestion de la mixité vers une gestion des âges, c'est aussi parce que **la politique de gestion de la diversité actuelle du groupe Crédit Agricole S.A. ressemble à la plupart des autres politiques. Apporter une définition lui permet de se distinguer dans l'épreuve qu'est la concurrence sur le sujet, mais ne suffit pas. Une réorientation stratégique est à envisager.** En effet, **la démotivation des acteurs internes** au Groupe face à une politique diversité quelque peu **lassante** de par des actions récurrentes et qui tendent à se ressembler peut laisser **entrevoir une démotivation similaire de la part des clients du Groupe.** Pour **se distinguer sur le marché**, la politique diversité doit pouvoir être **innovante et différenciante.** En s'appuyant sur les travaux de Porter (Porter, 1979) et le concept de DAS (Domaine d'Activité Stratégique), avec une stratégie de différenciation de type sophistication. Innover serait **oser avoir le courage de séparer la question du genre et de la mixité sous l'angle égalité femmes / hommes de la politique diversité**, de traiter du handicap sans accord agréé et centrer la politique diversité autour gestion des âges / ancienneté. En attendant, une telle réorientation potentielle, empêcher la démotivation des acteurs demeure un point essentiel.

## 15.4 Apprendre à prendre du recul

La **principale raison** causant un **ralentissement au déploiement d'une politique diversité**, même **inclusive** comme celle du Groupe Crédit Agricole S.A., **réside dans la démotivation** dont peuvent faire preuve l'ensemble des acteurs de l'organisation de façon aléatoires et cycliques. Tous les acteurs, y compris les acteurs relais en charge de déployer la politique peuvent en devenir un frein. La proposition managériale, que cette thèse permet de faire au Groupe Crédit Agricole S.A., consiste donc à **faire porter l'attention des acteurs relais principaux** de la politique diversité mise en place au sein du Groupe **sur cet état de fait**, notamment l'équipe diversité et le DRH Groupe. En effet, même les acteurs relais ne peuvent échapper à des formes de démotivation susceptibles de ralentir la mise en œuvre de la politique en ce qu'ils vont refuser tout ou partie des actions proposées parce qu'elles diffèreraient d'un idéal dont ils n'ont pas forcément conscience. Pour la préconisation, l'utilité de faire appel à la philosophie paraît la plus adéquate dans la mesure où elle ne requiert pas un dispositif excessif ni coûteux à mettre en place, voire en contradiction avec la culture du Groupe. Le philosophe stoïcien Marc-Aurèle donne des conseils qui sont potentiellement utiles aux acteurs relais et notamment pour « *la responsable diversité en proie à des contradictions incessantes en matière de diversité* » (Maizeray, Sciberras, 2013) :

« *Quand les choses paraissent trop séduisantes, dénude-les, vois face à face leur peu de valeur, arrache d'elles ces histoires que l'on raconte sur elles et dont elles s'enorgueillissent* » (Marc-Aurèle, *Pensées*, 1999)

Face aux événements, un individu peut s'affranchir de ses représentations en passant par trois phases successives : « **(1) la représentation, (2) la suspension de jugement, (3) l'assentiment** » (Voelke, 1973). La phase qui intéresse particulièrement cette thèse est celle de **suspension de jugement**, autrement appelée **prise de recul**. Cette prise de recul consiste à prendre conscience que nous adoptons des représentations et que face à chacune d'elles, il est préférable de garder une **part de doute et de méfiance**, mais

Une  
préconisation  
philosophique

aussi **par rapport à nos jugements ou assentiments**. Garder un **regard critique** permet **d'éviter des erreurs interprétatives**. Or en matière de management de la diversité, des erreurs interprétatives sont d'autant plus susceptibles d'exister au travers des discours performatifs exprimés et relayés par certains des acteurs organisationnels. Ce sont ces mêmes discours performatifs qui occasionnent parfois la perception d'un décalage entre discours et actions de la part des autres acteurs comme l'analyse des entretiens a pu le révéler. Tout comme Marc-Aurèle l'explique, **se prémunir des représentations**, même les mieux intentionnées, est le meilleur moyen d'éviter que certains acteurs plus sensibles et aptes à pratiquer la prise de recul, n'en viennent à rejeter ce qui leur est proposé en matière de gestion des différences.

*« Il faut avoir conscience, mot par mot, de ce que l'on dit et, pour chaque décision, de ce qui en dérive : dans ce-dernier cas, voir exactement à quel but elle se rapporte ; et dans le premier, observer la signification des mots » (Marc-Aurèle, *Pensées*, 1999).*

**Prendre du recul par rapport à son activité, aux actions et idées conçues ou préconçues en matière de diversité est un travail à réaliser constamment**. Se satisfaire de ce qui est positif ne suffit plus pour faire la différence à l'heure où la plupart des grandes organisations ont suivi le « *phénomène de mode* » qu'est le management de la diversité. Le seul moyen de s'affranchir de ce phénomène de mode et des dangers qui lui sont assortis, notamment l'apparition de la *lassitude* et de la *démotivation* des acteurs, est d'adopter une **attitude réflexive** et un regard critique constant sur la politique diversité souhaitée. Cette attitude de recul tend à renvoyer chaque acteur de l'organisation à sa propre spiritualité.

*« La spiritualité [...] est la source pour chacun d'une quête permettant à la personne de trouver du sens dans sa vie, de se sentir connectée avec les autres êtres humains.[...] L'objectif des valeurs de spiritualité est le sens, la cohérence et l'harmonie intérieure, obtenus en transcendant la réalité quotidienne ».* (Voynnet-Fourboul, 2014)

Et peut-être que dès lors, tout comme le suggérait le philosophe Yann Hervé Martin lors de la journée diversité (*Semaine du Management 2014*), la différence ne sera plus comprise en termes de performance économique et en



termes de supériorité quantitative : « *la différence n'est pas celle que les autres m'attribuent, mais c'est ce que je fais de ma différence qui fera de moi quelqu'un de différent [...] car ce sont mes actes qui me définissent [...]. Comprendre qu'aucune différence ne vaut pour elle-même, c'est comprendre que la différence qualitative ( au sens moral de bien) est la seule à être pertinente* ». Toutefois, il demeure encore des limites à ce travail de recherche.

### ***15.5 Limites des propositions managériales***

Cette thèse a permis de mettre en avant le fait que les acteurs d'une politique diversité, qu'ils soient en charge de la déployer, de la relayer ou bénéficiaires de cette-dernière, constituaient en eux-mêmes le frein principal à son bon déroulement. Ils représentent un obstacle et un frein dans la mesure où ils sont soumis à des formes de démotivation les poussant plus ou moins à accepter ou rejeter une politique diversité de type inclusive telle que souhaitée par le DRH du Groupe Crédit Agricole S.A. La façon dont ils peuvent être soumis à démotivation n'est pas sans rappeler la boucle *d'inhibition primaire* telle qu'elle est décrite par Argyris et Schön (Argyris, Schön, 1996) en matière d'apprentissage organisationnel. Pour eux, les individus mettent en place des mécanismes défensifs forts lorsqu'ils sont pris dans un jeu de pouvoir et qu'il existe des enjeux émotionnels importants. Afin de contourner la dimension émotionnelle et les états d'esprits qu'elle suscite, ils utilisent alors des schémas simplificateurs les conduisant à rejeter ce qui leur est proposé et vont jusqu'à mettre en place un mécanisme *d'anti-apprentissage*.

**Concernant la politique diversité du Groupe Crédit Agricole S.A., elle suscite des émotions et engendre un mécanisme d'acceptation ou de refus par contraste plus ou moins fort avec les enjeux personnels des acteurs et une idée de politique diversité idéale. Le mécanisme de rejet de toute ou partie de la politique diversité proposée ralentit son déploiement et peut même aller jusqu'à un désapprentissage de l'acceptation de la différence lorsque la démotivation est à son paroxysme.** Si des stratégies de remobilisation, après repérage des acteurs susceptibles d'être démotivés, ont été suggérées, nous avons conscience des **limites de ces propositions managériales** et de la théorie issue de l'analyse d'un terrain spécifique.

Il s'agit d'une étude de cas principale et au terme de ce travail de recherche, il est probablement **préférable** de considérer la **théorie obtenue pour le Groupe Crédit Agricole S.A. comme une théorisation si nous élargissons le regard**. La problématique de départ était de déterminer les raisons qui ralentissaient les acteurs d'une organisation dans le déploiement et la mise en œuvre d'une politique diversité : **les raisons ici énoncées ne sont donc propre qu'à une organisation bancaire et plus exactement de type mutualiste**. Il est possible que les épreuves rencontrées et décrites concernant la mise en œuvre d'une politique de gestion de la diversité de type inclusive, aient donné lieu à des recommandations non répliquables à d'autres organisations. Cette recherche a mis en lumière des propositions et éléments qu'il serait donc intéressant de tester sur d'autres entreprises, car l'observation participante a laissé tout de même entendre que les acteurs relais d'autres organisations pouvaient aussi rencontrer quelques-uns des obstacles décrits dans cette thèse, notamment des formes de démotivation.

Une étude de cas principale

A ceci s'ajoute le parti pris d'avoir mobilisé exclusivement une méthodologie qualitative essentiellement tournée sur de l'observation participante et des entretiens. Malgré un effort pour trianguler les données en allant faire des incursions auprès d'autres entreprises par la mobilisation d'études de cas dites extrêmes, il est possible que la théorie à laquelle nous avons abouti n'échappe pas aux limites de notre interprétation et qu'il existe d'autres propositions managériales plus adaptées.

Méthodologie qualitative

Parmi les préconisations managériales induites par les acteurs mêmes de l'organisation étudiée, l'idée de systématiser les entretiens qualitatifs à l'ensemble des collaborateurs est apparue comme une préconisation utopique à mettre en place, d'où l'alternative proposée de réaliser des questionnaires / baromètres. Il serait intéressant dès lors de **se tourner vers une méthodologie plus quantitative afin de vérifier la théorie / théorisation** mise au jour et de compléter le dispositif qualitatif déployé pour répondre à notre questionnement de départ.

## Conclusion

---

### Réponses aux questions de recherche et premiers questionnements

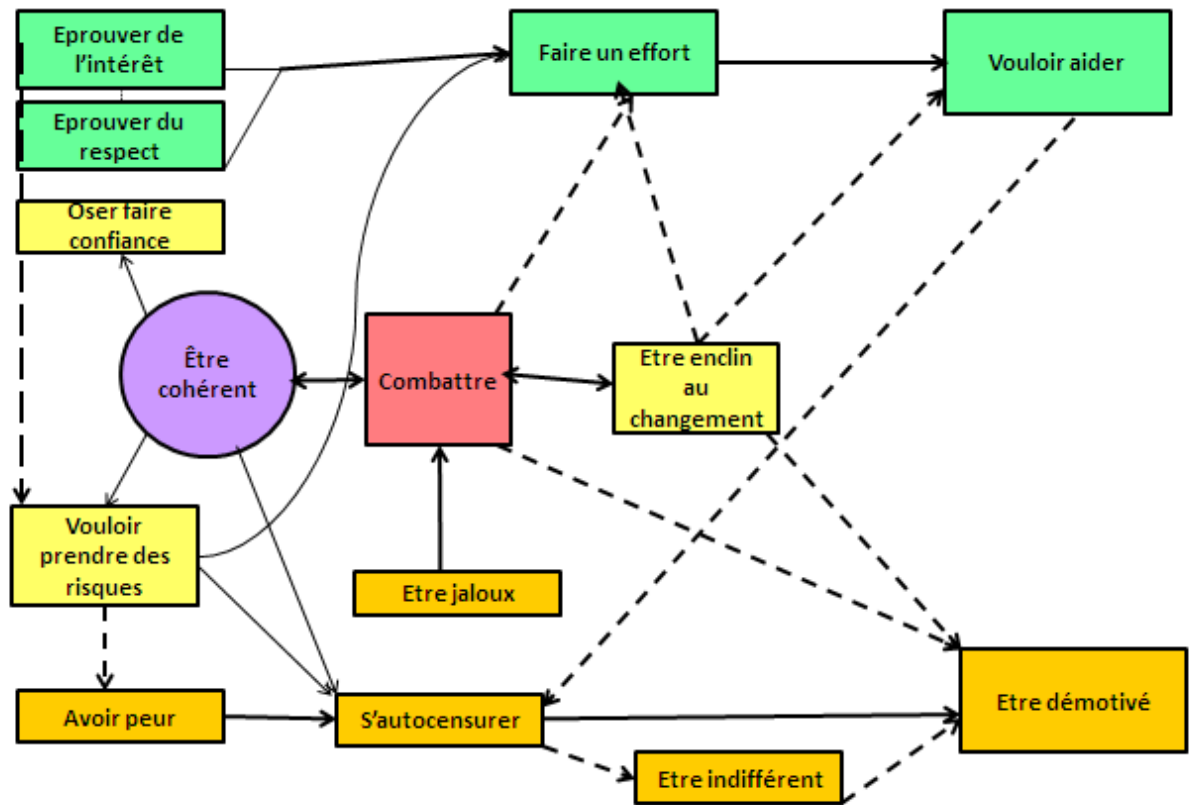
Cette thèse s'est intéressée aux raisons ralentissant les acteurs d'une organisation dans le déploiement d'une politique diversité inclusive telle que souhaitée par le DRH et la responsable diversité d'un grand Groupe bancaire français. Le choix de cette recherche s'est justifié par le fait qu'au sein du Groupe Crédit Agricole S.A., et malgré un souci d'inclure les différences et de les traiter dans une visée de type *business case*, la propension des acteurs de l'organisation à refuser tout ou partie de la politique proposée a pu se manifester dès les premiers mois de l'observation empirique comme entrave au déploiement du management de la diversité. L'épreuve du déploiement d'une politique de gestion de la diversité est apparue comme particulièrement délicate à mener pour ses acteurs relais, notamment parce que l'ensemble des acteurs d'une organisation n'attend pas toujours d'une politique diversité qu'elle soit inclusive comme l'est celle du Groupe. Ainsi, l'expérience même des attentes différentes des acteurs d'une organisation a pu être mise en lumière. Cette diversité des attentes a pu laisser entendre, dès la première partie de cette thèse ayant pour objectif d'ausculter le concept de diversité et ses implications managériales, que leur multiplicité pouvait être à l'origine d'un ralentissement dans la mise en œuvre d'une politique diversité. Il est bien difficile de concilier les attentes de l'ensemble des parties prenantes d'une organisation et encore plus en matière de traitement des différences car chacun n'a pas la même motivation face à la gestion de la différence, ni n'entend forcément cette gestion en termes de bénéfices. Mais en ayant à l'esprit ces raisons, il est ainsi plus aisé de savoir comment atténuer le phénomène d'essoufflement du management de la diversité rencontré au sein du groupe Crédit Agricole S.A.. Quatre questions principales avaient été posées après la confrontation de la littérature et du terrain, cette thèse constructiviste faisant appel à une démarche abductive. Il est à présent possible de répondre à ces interrogations.

## 1. Quelles sont les attentes des acteurs d'une organisation en matière de traitement des différences ?

A travers une triangulation de données qualitatives tournant autour d'une étude de cas principale, il est apparu que les acteurs du Groupe Crédit Agricole S.A. ne souhaitent pas toujours l'inclusion en matière de traitement des différences. L'attente la plus forte en matière de gestion de la diversité est d'être écouté, qu'un dialogue constructif existe et permette d'éviter une stigmatisation trop importante et liée au fait que la politique diversité menée au sein du Groupe Crédit Agricole S.A. repose sur des principes de segmentation R.H. très forts, notamment en ce qui concerne la mixité sous l'angle égalité femmes / hommes et le handicap. L'appui sur les dimensions légales de la diversité n'est cependant pas à proscrire pour la plupart des acteurs, mais les contraintes institutionnelles sont parfois sources de démotivation en ce que les acteurs perçoivent un écart entre une application trop rigoureuse ou minimaliste des lois ainsi qu'une réponse aux demandes de la société parfois trop marketing et l'idée d'une politique diversité plus idéale. L'apparition de ce contraste est à l'origine du mécanisme de démotivation, véritable raison du ralentissement de la mise en œuvre d'une politique diversité aussi altruiste et inclusive qu'elle puisse être.

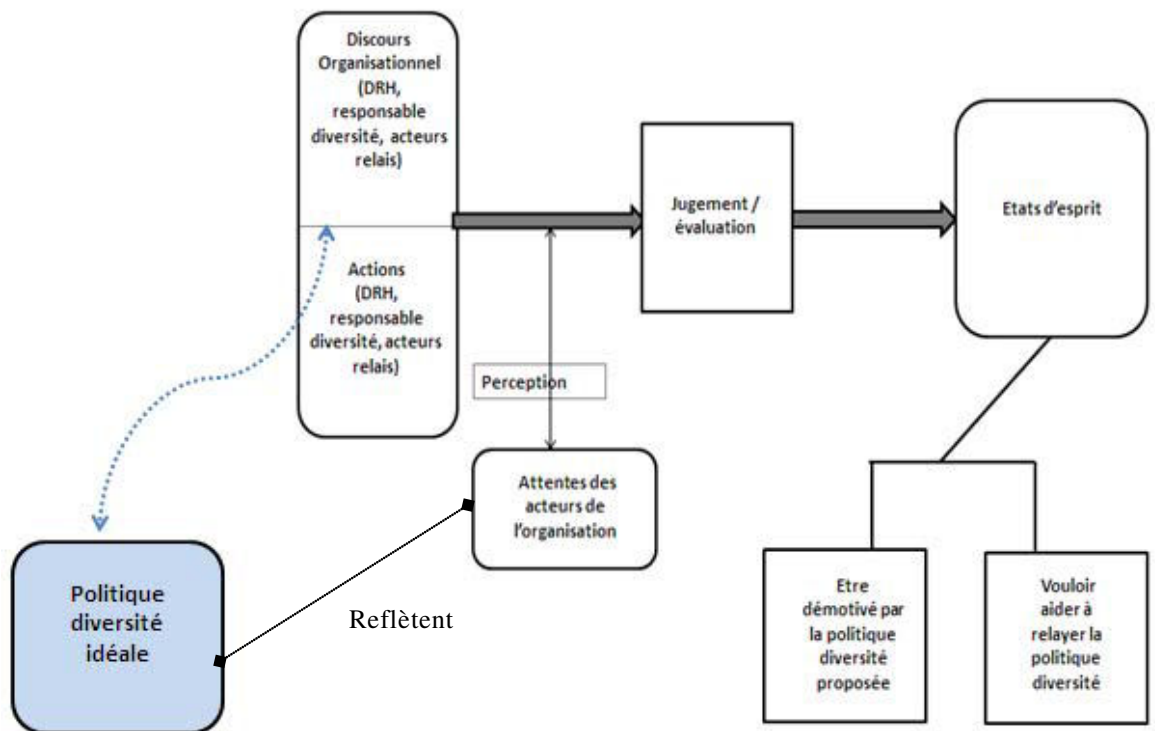
## 2. Quand et comment les acteurs d'une organisation éprouvent-ils de la démotivation face à la politique diversité qui leur est proposée ?

Les circonstances jouent beaucoup sur les états d'esprit que les acteurs d'une organisation vont avoir face à la différence et son management. Une succession d'états d'esprit conduit un acteur à deux attitudes possibles face à la politique diversité qui lui est proposée ou face à une de ses dimensions comme le handicap : la volonté de contribuer à cette politique en voulant aider ou refuser cette politique par démotivation (cf. schéma ci-après).



*Schéma 42. Mécanisme possible des états d'esprits pouvant conduire à l'acceptation ou au refus de la politique diversité de la part des acteurs*

Ce jeu de démotivation n'est pas seulement dû à des attentes divergentes contrastant avec l'inclusion proposée par l'entreprise, mais provient du fait qu'il existe un écart dans la perception qu'a le collaborateur de la politique diversité proposée ( composée d'actions et de discours perçus comme étant en décalage) et l'idée d'une politique diversité idéale (cf. schéma ci-après).



*Schéma 43. Mécanisme des raisons conduisant à accepter (vouloir aider) ou refuser (être démotivé) une politique diversité*

De ce fait, tout un chacun au sein d'une organisation est susceptible d'être démotivé à un moment donné, y compris les acteurs relais en charge de déployer la politique diversité. Cette démotivation peut apparaître de façon ponctuelle et aléatoire, mais est cependant prévisible. Elle constitue autant d'épreuves pour la gestion de la diversité qu'il y a d'acteurs au sein de l'organisation.

### 3. Est-il possible d'établir une typologie des acteurs exprimant un avis négatif vis-à-vis de la politique diversité déployée dans leur entreprise ?

Il est possible de repérer les acteurs exprimant des formes de démotivation face à la politique diversité proposée, que ce soit par leurs attitudes ou leurs comportements. Le facteur temporel joue un rôle essentiel dans la propension des individus à être démotivés. Leur niveau d'ancienneté au sein de l'entreprise permet de se focaliser sur ceux qui sont le plus susceptibles d'éprouver à un moment donné ou un autre de la démotivation (entre 7 et 20

ans dans l'entreprise). Une typologie des acteurs susceptibles d'être démotivés a ainsi vu le jour au détour de l'analyse des entretiens qualitatifs (cf. typologie ci-après)

1. Les acteurs relais qui luttent contre leurs propres états d'esprit négatifs	2. Les acteurs « bénéficiaires » qui luttent contre leurs propres états d'esprit négatifs
3. Les acteurs relais qui se laissent aller à écouter leurs états d'esprit négatifs	4. Les acteurs « bénéficiaires » qui écoutent leurs états d'esprit négatifs

*Typologie 2. Attitudes et comportements des acteurs susceptibles d'être démotivés*

4. Pourquoi les acteurs en charge de déployer la politique diversité participent-ils à sa mise en œuvre ? Ne sont-ils pas parfois enclins à refuser cette politique ?

La typologie mise au jour a permis de porter l'attention sur les acteurs relais et en charge de déployer la politique diversité. S'ils participent à son déploiement par souci d'assumer leur fonction, leur rôle ou parce qu'ils y trouvent un bénéfice qui leur est propre, ils ne sont pas moins enclins à échapper à des formes de démotivation face à la politique diversité qu'ils sont censés relayer auprès des autres acteurs de l'organisation. La complexité même de la diversité, les jeux de pouvoir qu'induit son management sont parfois cause de démotivation des acteurs, notamment en ce qu'ils peuvent éprouver une forme de lassitude face aux actions mises en place et qui, par contraste avec une idée de politique diversité idéale, ne leur permettent pas de changer le cours des événements aussi vite qu'ils l'espéraient.

Les réponses aux questions principales induites par la confrontation de la littérature et du terrain ont pu éclairer la réponse à la problématique principale, à savoir expliciter pourquoi les acteurs sont ralentis dans le déploiement d'une politique diversité. S'ils sont ralentis, c'est parce qu'ils la ralentissent plus ou moins consciemment, y compris ceux en charge de la mettre en œuvre. Il est également possible de répondre, à présent, aux toutes premières interrogations ayant été posé en introduction de cette thèse.

### 1. Dans une optique de performance économique, est-ce que mesurer la diversité de façon essentiellement quantitative est nécessaire?

Si les contraintes institutionnelles (légales comme sociétales) impliquent que les organisations comme le Groupe Crédit Agricole S.A. continuent à produire des données quantitatives afin de préserver leurs réputations d'entreprises engagées en matière d'inclusion et de gestion des différences, la production d'une analyse plus qualitative telle que celle menée sur près de trois ans et demi au sein du Groupe est une opportunité. En effet, en se concentrant sur des données plus qualitatives, le phénomène de démotivation a ainsi permis de comprendre pourquoi une politique diversité pouvait même échouer partiellement.

### 2. Qui sont les acteurs de la diversité ?

En dehors du fait que tout individu est un acteur de la diversité, des acteurs informels sont apparus comme essentiels : les entités, la culture individuelle et collective, l'identité sociale. De ce fait, la mise en place d'une politique diversité tient à des phénomènes informels qui jouent un rôle dans le mécanisme des états d'esprit conduisant à une potentielle démotivation.

### 3. Pourquoi une politique diversité est-elle mise en place ?

Si une politique diversité est mise en place pour des raisons telles que la recherche d'un bénéfice économique, le souhait de respecter les contraintes légales et sociétales, les convictions personnelles de chaque individu d'une organisation peuvent être à l'origine de sa mise en place et orienter la politique en question, la ralentir et prolonger ainsi sa période de probation ou l'arrêter définitivement par un jugement évaluatif négatif.

### 4. Que révèle la diversité sur l'organisation et ses acteurs?

Le véritable problème pouvant potentiellement empêcher une organisation d'atteindre des bénéfices grâce à la présence et la gestion des différences - si tant est qu'il existe réellement un lien de cause à effet entre présence de différences et bénéfices - tient au fait qu'il est impossible de maîtriser ce que pense un individu. Ce n'est pas parce qu'une personne sera en situation de handicap qu'elle adhérera



forcément à une politique handicap proposée dans le cadre d'une politique diversité plus vaste.

## 5. Peut-on appréhender et comprendre la diversité par une de ses parties ?

L'étude plus attentive des entretiens portant sur la dimension handicap a permis d'appréhender les phénomènes d'acceptation et de rejet d'une politique diversité au sens où le handicap au sein du Groupe Crédit Agricole S.A. est une part essentielle de la politique diversité mise en place en juin 2010. En ce cas et seulement en ce cas précis, il est à présent concevable de dire que la diversité peut être appréhendée par une de ses parties.

### Contributions théoriques

Cette thèse propose donc un éclairage concernant un phénomène peu étudié en sciences de gestion (Naudin, 2010), mais plus souvent abordé en psychologie sociale qu'est la démotivation. Si des études ont porté sur les motivations à faire de la diversité et sont nombreuses, cette recherche a permis de se concentrer sur ce qui peut faire échouer une politique diversité qui se veut efficace pour une grande banque française. L'analyse des entretiens a conduit à la mise en évidence des processus et plus particulièrement des états d'esprit à l'origine des formes de démotivation, voire démobilitation des acteurs face à une politique diversité voulue comme inclusive et efficace. Le mécanisme a ainsi révélé que la propension des individus à accepter facilement le changement inhérent à une politique diversité n'était pas toujours un facteur de réussite, car les acteurs peuvent faire preuve d'impatience face à un changement qui tarde à se mettre en place. Les phénomènes de régression de la politique diversité, le ralentissement induit par des lois et contraintes de plus en plus nombreuses, amènent de la lassitude et de fait, même les acteurs relais de la politique sont enclins à la rejeter par moment. Or, ces acteurs relais jouent un rôle de modèle pour les autres acteurs et si ces derniers prennent conscience de la démotivation des premiers, un cercle vicieux peut s'installer très rapidement. Une bonne évaluation est « une évaluation qui occasionne une refonte des pratiques, des dispositifs, les rend plus souples en les rendant moins orientés sur le court-terme, dans une optique de développement et le développement de compétences collectives et non individuelles » (Rojot, Chanut, 2011).

Cette thèse a donc été l'occasion de repenser l'évaluation de la gestion de la diversité par ses acteurs en amenant à des propositions concrètes pour que les pratiques actuelles de gestion de la diversité soient plus souples et tiennent sur la longueur, pour que tous y adhèrent et y participent.

### Contributions méthodologiques et empiriques

L'étude de cas principale menée sur un peu plus de trois années constitue donc un apport empirique non négligeable. Cette étude a permis de mesurer et de comprendre l'importance du facteur temps pour repérer des phénomènes de démotivation, à l'origine du ralentissement d'une politique diversité. Dans la mesure où sur ces trois années et demie entrecoupées de phases de prise de recul par rapport au terrain, cette étude a cherché à être à la fois fidèle au terrain dans une optique interprétativiste et à garder un minimum d'objectivité scientifique dans le but de théorisation. La démotivation est un phénomène que cette thèse a cherché à faire vivre et faire ressentir dans la mesure où en tant que chercheur immergé sur le terrain, nous n'y avons pas non plus échappé. Toute la complexité d'une politique diversité a été retraduite de sa mise en place à son déploiement dans une perspective presque ethnographique.

### Apports managériaux

Les acteurs relais d'une politique diversité et qui n'appartiendraient pas au monde organisationnel étudié dans cette thèse trouveront certainement dans la seconde partie de cette recherche, des échos à leurs propres ressentis au travers des *verbatim* les plus significatifs et choisis pour illustrer la théorie mise au jour et qui, à leurs yeux, peut n'être que théorisation.

Les deux principaux apports managériaux sont les suivants :

1. Apprendre à prendre du recul en matière de gestion des différences en ayant conscience que, même en ayant des intentions altruistes, il est possible de se détourner de ce que peut être la diversité, à savoir des différences qui n'ont pas forcément besoin d'être gérées pour être bénéfiques.
2. Il est possible de mesurer des écarts entre perception des discours et actions mises en place grâce aux acteurs de l'organisation que sont les collaborateurs et qui vivent la politique diversité proposée. A partir de

la mesure de ces écarts, et par mesure de l'écart entre la politique perçue et la politique diversité idéale que tout un chacun a en tête, il est possible de pouvoir apporter des mesures correctives afin de rééquilibrer la politique diversité. Ce rééquilibrage peut être effectué ponctuellement si les écarts ne sont pas trop grands, sinon après une démarche d'audit plus approfondi et s'inspirant de la méthodologie déployée dans le cadre de cette recherche pour comprendre l'ensemble des raisons à l'origine de la démobilisation des acteurs vis-à-vis de la diversité en entreprise. Ce rééquilibrage peut s'apparenter à des « *réformes brunsoniennes* » (Brunsson, 2006) : réharmonisation des discours et des mises en pratiques, voire il est possible de voir dans ce rééquilibrage une réorientation stratégique de la politique diversité dans son ensemble.

### Limites de la recherche

Pour autant, il existe des limites à cette recherche :

1. Comme toute étude de cas, se pose la question de savoir si la généralisation des résultats issus de l'étude empirique est possible.
2. Le positionnement épistémologique constructiviste basé sur une phase interprétativiste et malgré une triangulation des données ne permet d'avoir l'assurance d'une objectivité scientifique à toutes épreuves. Nous avons conscience que l'analyse et les résultats obtenus l'ont été au travers du prisme de notre regard. Une part de subjectivité demeure certainement encore inhérente à ce travail. Cependant, dans la mesure où l'un des enjeux méthodologiques de cette thèse reposait sur l'idée de faire vivre la politique diversité par le lecteur, cette subjectivité est essentielle pour donner à voir ce que nous avons vu de la façon la plus réaliste et la plus fidèle possible. Le jeu de regard subjectif est donc à la fois une limite et une opportunité. La prise de recul réalisée entre janvier 2012 et septembre 2012 puis entre janvier 2014 et septembre 2014, dans un jeu de distanciation n'a donc pas forcément permis de s'affranchir de cette subjectivité, mais a servi de garde-fou pour replacer le chercheur immergé en entreprise dans une position de chercheur.

3. La typologie mise au jour mérite certainement d'être approfondie dans la mesure où elle ne concerne qu'un échantillon de la population du Groupe Crédit Agricole S.A.. Il est possible que des subtilités puissent apparaître sur un échantillonnage plus important. Elle ne donne que le point de vue d'une partie prenante de la politique diversité que sont les collaborateurs et occulte donc la vision des clients, des actionnaires, des futurs collaborateurs, des individus lambda qui n'ont aucun rapport à l'entreprise.

#### Pistes de recherches futures

Ces limites ouvrent la voie à des pistes de recherches futures. En effet, un élargissement de l'échantillon à d'autres acteurs ayant partie avec l'organisation comme les clients et futurs collaborateurs pourrait être mobilisé afin de vérifier si la démotivation relatée et mise au jour est propre aux acteurs de l'organisation que sont les collaborateurs ou si cette démotivation peut s'observer pour d'autres acteurs. Il est aussi concevable que cette démotivation entre en interaction avec d'autres phénomènes externes pouvant induire un ralentissement du déploiement de la politique diversité.

La poursuite de l'investigation pourrait avoir lieu avec une méthodologie qualitative dans un premier temps, mais il n'est pas exclu qu'une méthodologie plus quantitative et par questionnaire puisse, être mobilisée à termes dans une optique vérificationniste des résultats qualitatifs ainsi obtenus.

L'extension de la démarche à d'autres entreprises que celle du Groupe Crédit Agricole S.A. mérite également d'être explorée. Vérifier si le modèle de la démotivation en matière de diversité peut s'appliquer à d'autres entreprises pourrait être une piste à exploiter afin de combler les limites inhérentes à un positionnement épistémologique constructiviste et au choix d'une étude de cas principale.

Cette recherche pourrait être reprise dans une optique différente à travers la question de la qualité de vie au travail, qui, comme cela a été démontré, est inhérente à la question de la gestion de la diversité.

Enfin, se pose la question de savoir si la démotivation apparue dans le cadre d'une entreprise privée s'observerait dans un contexte plus public pour lequel le management de la diversité est envisagé différemment des pratiques existantes pour le monde organisationnel privé.



## **Liste des captures, encarts, figures, graphes, graphiques, schémas, tableaux et typologies**

---

### **Captures**

Capture 1. Effectifs par domaine d'activité (extrait de la synthèse sociale 2013) P. 163

Capture 2. Répartition des types de contrat (extrait de la synthèse sociale 2013) P.163

Capture 3. Répartition par genre en France et à l'international (extrait de la synthèse sociale 2013) P.164

Capture 4. Pyramide des âges par genre (extrait de la synthèse sociale 2013) P.164

Capture 5. Pyramide des anciennetés par genre (extrait de la synthèse sociale 2013) P.165

Capture 6. Pourcentage des salariés en situation de handicap (extrait de la synthèse sociale 2013) P.165

Capture 7. Les 19 catégories principales de l'échantillon 1 – diversité (codage ouvert) P.192

Capture 8. Les 6 catégories principales de l'échantillon 1 – diversité (codages axial et sélectif) P.193

Capture 9. Exemples de modélisations 3D des co-occurrences « états d'esprit » et « attentes » de l'échantillon 1 –diversité P.199

Captures 10. Extraits d'un powerpoint préparé en interne pour la responsable diversité P.219

Capture 11. Les 6 catégories des échantillon 1 - diversité et échantillon 2 – handicap P.265

Capture 12. Les 25 nœuds de la catégorie critères de discrimination P.270

Capture 13. Les 6 catégories principales suite à codage sélectif autour de la notion de motivation / volonté P.283

Capture 14. Codes assignés à la catégorie état d'esprit (entretiens exploratoires et entretiens libres) P.295

## **Encarts**

- Encart 1. Définition de la performance P.97
- Encart 2. Dépasser l'opposition stricte entre positivisme et constructivisme P.135
- Encart 3. Le constructivisme P.141
- Encart 4. Etre doctorant CIFRE P.149
- Encart 5. Synthèse des phases d'entretiens P.190
- Encart 6. Dates clés P.202
- Encart 7. L'observatoire des métiers P.204
- Encart 8. Le logo du Groupe (extrait de l'intranet au 17/01/14) P.208
- Encart 9. Extrait des prises de notes de la réunion du 29/01/14 P.244
- Encart 10. Extrait du journal de bord P.336
- Encart 11. Préconisations proposées pour construire le nouvel accord handicap du Groupe en juin 2013 P.353
- Encart 12. Questionnaire /baromètre de la politique diversité P.360

## **Figures**

- Figure 1. Les 18 critères de discrimination (extrait de La diversité un atout pour votre entreprise, publication de la Charte de la Diversité en entreprise) P. 37
- Figure 2. Les deux derniers critères en image P.37
- Figure 3. Extrait du Baromètre sur la perception des discriminations dans le travail (13/01/13) P.38
- Figure 4. L'iceberg des différences (extrait de Barth, Falcoz, 2009, page 236) P.39
- Figure 5. Prisme Identité de marque de Kapferer (1992) P.77
- Figure 6. Logiques d'actions page 50 in Cornet A., Warland P., GRH et gestion de la diversité, 2011 P.87
- Figure 7. Les 3 formes d'observation participante établies par Adler et Adler (1987) P.147
- Figure 8. Les trois phases de codage P.191



Figure 9. Organigramme de l'équipe Diversité et Handicap au 06/02/14 P.215

Figure 10. Les 7 niveaux de conscience de Barrett P.320

### **Graphes**

Graphe 1. Graphe visuel de la distribution des mots clés (codage ouvert) en fonction du nombre de cas P.267

### **Graphiques**

Graphique 1. Fréquence des variables croisées âge et entités principales P.186

Graphique 2. Fréquence de codage selon les variables femmes/ hommes et statuts P.186

Graphique 3. Fréquence des codes appartenant à la catégorie état d'esprit (échantillon 1 – diversité et échantillon 2 – handicap) P.299

### **Schémas**

Schéma 1. Dynamique des gestions de la diversité P.52

Schéma 2. Mécanisme d'évolution des différences P.59

Schéma 3. Synthèse des points communs et différences dans la façon dont monde organisationnel et praticiens envisagent la diversité P.81

Schéma 4. Des discours performatifs, entre performance et non-performance P.103

Schéma 5. Correspondance entre la pyramide de Maslow et les besoins liés à la diversité recensés par la littérature P. 120

Schéma 6. De la non-discrimination à l'inclusion P.121

Schéma 7. Dispositif CIFRE (capture du site de l'ANRT P.142

Schéma 8. Les difficultés associées à une thèse CIFRE P.143

Schéma 9. Les 5 difficultés associées à une thèse CIFRE P.144

Schéma 10. Les avantages d'une thèse CIFRE P.146

Schéma 11. Synthèse des outils qualitatifs mobilisés P.153

Schéma 12. Crédit Agricole S.A., un cas tout en un P.157

Schéma 13. Extrait de la présentation du Groupe Crédit Agricole S.A. (source intranet au 17/01/14) P.158

Schéma 14. Les 6 domaines d'activités principaux du groupe Crédit Agricole S.A. et son siège P.159

Schéma 15. Répartition par tranches d'âges, genre et domaines de rattachement P.175

Schéma 16. Parcours des profils hybrides (par genre) P.176

Schéma 17. Les 3 phases de codage relatives à la question de recherche : « pourquoi les acteurs d'une organisation sont ralentis dans le déploiement d'une politique diversité, voire la ralentissent ? » P.195

Schéma 18. Les phases de codage appliquées aux deux échantillons P.196

Schéma 19. Conceptualisation de la culture selon Parsons P.203

Schéma 20. Extrait de la présentation du Groupe Crédit Agricole S.A. (source intranet au 17/01/14) P.206

Schéma 21. Historique de la naissance de la politique diversité du Groupe P.214

Schéma 22. Politique diversité et ses subdivisions théoriques au sein du groupe Crédit Agricole S.A. P.217

Schéma 23. Les composants principaux de la Diversité au sein du Groupe, une comparaison entre les discours et l'observation P.226

Schéma 24. Positionnement d'Accenture et du groupe Crédit Agricole S.A. par rapport aux principales lois concernant l'égalité professionnelle femmes / hommes P.236

Schéma 25. Etapes possibles pour déployer une politique diversité à portée globale et internationale. P.251

Schéma 26. Positionnement du déploiement des politiques diversités des entreprises étudiées en fonction des étapes possibles de déploiement et les unes par rapport aux autres P.252

Schéma 27. Adaptation du schéma « hypothèse 2 » : impact du genre sur le sentiment identitaire et l'influence des circonstances de Brasseur (2009) P.260

Schéma 28..Mécanisme possible des états d'esprits pouvant conduire à l'acceptation ou au refus de la politique diversité de la part des acteurs P.302

Schéma 29. Mécanisme possible des états d'esprits pouvant conduire à l'acceptation ou au refus de la politique diversité de la part des acteurs P.312

Schéma 30. Comparaison des mécanismes possibles des états d'esprits pouvant conduire à l'acceptation ou au refus de la politique diversité de la part des acteurs P.313

Schéma 31. Mécanisme des raisons conduisant à accepter (vouloir aider) ou refuser (être démotivé) une politique diversité P.317

Schéma 32. Correspondance entre la pyramide de Maslow, la théorie des besoins et motivations liés à la diversité P.319

Schéma 33. Correspondances possibles entre la pyramide de Barrett et les différents niveaux de conscience d'une politique idéale souhaitée par les collaborateurs P.321

Schéma 34. Représentation de l'écart entre politique diversité idéale conçue comme altruisme et politique diversité perçue comme discriminante P.325

Schéma 35. Représentation de l'écart entre politique diversité idéale conçue comme transversalité et politique diversité perçue comme égocentrique P.326

Schéma 36. Représentation de l'adéquation entre idéal et réalité perçue P.327

Schéma 37. Représentation de l'adéquation entre idéal et réalité perçue P.328

Schéma 38. Représentation de l'adéquation entre idéal et réalité perçue P.329

Schéma 39. Mécanisme des raisons conduisant à accepter (vouloir aider) ou refuser (être démotivé) une politique diversité P.330

Schéma 40. Les rouages d'une politique handicap réussie P.353

Schéma 41. Contenus de la politique diversité du Groupe P.366

Schéma 42. Mécanisme possible des états d'esprits pouvant conduire à l'acceptation ou au refus de la politique diversité de la part des acteurs P.374

Schéma 43. Mécanisme des raisons conduisant à accepter (vouloir aider) ou refuser (être démotivé) une politique diversité P.375

## **Tableaux**

Tableau 1. Tableau synthétique des questions de recherches principales, hypothèses induites par l'observation du terrain et cadres théoriques principaux mobilisés P.21

Tableau 2. Récapitulatif des marges de manœuvre pour respecter la loi handicap de 2005 du côté des organisations du secteur privé P.68

Tableau 3. Raisons énoncées d'avoir une politique diversité P.88

Tableau 4. Comparaison entre les trois positionnements épistémologiques possibles d'après le tableau proposé par Loréa Hirèche (2008, p.145) P.137

Tableau 5. Grille explicative du choix des filiales P.162

Tableau 6. Portraits type des collaborateurs français P.166

Tableau 7. Grille de choix des cas P.168

Tableau 8. Récapitulatif des caractéristiques principales concernant les échantillons P.171

Tableau 9. Récapitulatif des avantages et inconvénients d'interviewer des collaborateurs « hybrides » P.172

Tableau 10. Portraits type des collaborateurs français P.173

Tableau 11. Récapitulatif des principales variables de l'échantillon 1- diversité P.174

Tableau 12. Nombre d'interviewés selon leur statut P.177

Tableau 13. Grille d'entretien semi-directif de l'échantillon 1 – diversité P.180

Tableau 14. Question de lancement des entretiens libres –échantillon 2 – handicap et objectifs principaux P.185

Tableau 15. Avantages et inconvénients de concentrer le critère statut autour des statuts de Travailleur en situation de handicap ou manager P.187

Tableau 16. Récapitulatif des principales variables de l'échantillon 2 - handicap P.188

Tableau 17. Caractéristiques principales de la politique Diversité du Groupe ( source Intranet au 07/02/14) P.222

Tableau 18. Positionnement des organisations Assurexis France et Crédit Agricole S.A. en matière de respect de la loi handicap de 2005 P.231

Tableau 19. Récapitulatif des principaux moyens utilisés ou non par les entreprises du CAC 40 afin de déployer leurs politiques diversité, Extrait de la communication réalisée au second congrès philosophie du management (Maizeray, 2014) P.242

Tableau 20. Définitions des 6 catégories principales des échantillon 1 - diversité et échantillon 2 – handicap P.265

Tableau 21. Fréquence de codage des 6 catégories principales (% codes = pourcentage du codage associé à ce code) P.268

Tableau 22. Fréquence d'apparition des nœuds attribués à la catégorie critères de discrimination échantillon 1 – diversité) P.271

Tableau 23. Fréquences principales de codages relatives aux critères de non-discrimination (échantillon 2 – handicap) P.273

Tableau 24. Fréquence de codage des codes appartenant à la catégorie « niveau organisationnel » (échantillon 1 – diversité et échantillon 2 – handicap) P.276

Tableau 25. Descriptions des codes appartenant à la catégorie attentes P.284

Tableau 26. Fréquence de codage des codes appartenant à la catégorie « attentes » (entretiens libres portant sur le handicap) P.285

Tableau 27. Fréquence de codage des codes appartenant à la catégorie « attentes » (entretiens semi-directifs sur la diversité) P.286

Tableau 28. Fréquence de codage de la crainte pour les entretiens libres et semi-directifs P.290

Tableau 29. Les 14 codes attribués à la catégorie « état d'esprit » (échantillon 1 – diversité et échantillon 2 – handicap) P.299

Tableau 30. Comparaison des fréquences de codes de la catégorie « état d'esprit » pour les échantillon 1 - diversité et échantillon 2 – handicap P.301

Tableau 31. Fréquence de codages et description des codes de la catégorie « valeurs » pour les échantillons 1- diversité et 2 – handicap P.322

Tableau 32. Fréquence de codage de la catégorie états d'esprit en fonction de la variable ancienneté P.340

Tableau 33. Fréquence de codage par variable âge du nœud « mobilité » pour les échantillons 1 – diversité et 2 – handicap P.351

## **Typologies**

Typologie 1. Attitudes et comportements des acteurs susceptibles d'être démotivés P.335

Typologie 2. Attitudes et comportements des acteurs susceptibles d'être démotivés P.390

## Bibliographie

---

### Bibliographie principale

Adler P.A., Adler P., (1987), *Membership Roles in Field Research*, Sage Publications

Aktouf O. (1985), « La méthode de l'observation participante », in Chanlat A., Dufour M., *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Les éditions d'organisation, pp.243-285

Alter N., (2012), *La force de la différence, itinéraires de patrons atypiques*, PUF

Allard-Poesi F. et Maréchal C.-G. (2003), « Construction de l'objet de la recherche », in Thiétart R. A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*, Dunod

Arredondo P., (1996), *Successful Diversity Management Initiatives, a Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications

Argyris C., Schön D.A., (1996), *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université

Aristote, trad. Tricot J., (1991), *Métaphysique*, Vrin

Austin J.L., trad. Lanne G., (1970), *Quand dire, c'est faire*, Editions du Seuil

Autissier A. Bensebaa F., (2009), « Impact de la crise Financière sur la vie en entreprise. Perception et comportements des salariés », *enquête réalisée auprès de 500 personnes avec L'ANVIE et Liaisons sociales*

Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., Volpone, S., (2008), « Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusiveness », *Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.*

Badot O., Legrand D., Renaud E., Rihn A., Schlosser A-M., Weil C., (1998), *Dictionnaire du marketing*, Hatier

Barrington L., Troske K., (2001), « Workforce Diversity and Productivity: An Analysis of Employer- Employee Matched Data », *New York: Conference Board Economics Program Working Paper Series*

Barth I., (2007), « La face cachée du management de la diversité. Effet de mode? Recherche de légitimité? Discours? », *Actes du XIX<sup>ème</sup> Congrès AGRH de Fribourg*

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

Barth I., Silhouette-Dercourt V., (2012), « le marketing ethnique », *L'Encyclopédie des diversités*, Editions EMS Management & Société

Barth I., Martin Y.H., (2014), *Le manager et le philosophe, femmes et hommes dans l'entreprise : les nouveaux défis*, Le Passeur éditeur

Bartlett C.A., (1986), « Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge », in Porter M.E., *Competition in Global Industries*, Boston M.A.: Harvard Business Press School, p.367-401

Bébéar C. (sous la direction de.), (2004), *Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, La Documentation française

Bédard J., (1998), *Maître Eckhart*, Stock

Beddi H., (2004), « La relation siège-filiales : confrontation de deux cadres théoriques avec les cas de six multinationales et identification d'éléments additionnels », Acte de la 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS

Bender A.F., Pigeyre F., (2003) « Gestion des ressources humaines et diversité », *Journée de recherche GDR Cadres – GDR Mage*, Les cadres et ingénieurs au regard du genre.

Bender A.F., Pigeyre F., (2009), « Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion », *Colloque international : La diversité : questions pour les sciences sociales*, EM Strasbourg

Bereni, L., Jaunait, A. (2009), « Usages de la diversité », *Raisons politiques*, Vol. 35, p. 5-9.

Bernoux P., (2009), *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil

Blanchet A., Gotman A. (2007), *L'enquête et ses méthodes*, Armand Colin

Blanchard J., (2005), *Un système de visualisation pour l'extraction, l'évaluation, et l'exploration interactives des règles d'association*, thèse sous la direction d'Henri Briand

Bogdan R., Taylor S.J., (1975), *Introduction to Qualitative Research Methods*, John Wiley

Boltanski L., Thévenot L., (1991), *De la justification/ Les économies de la grandeur*, Gallimard

Borensztein H., (2010), « échos des assises nationales de l'ANDRH », article de Tran N., *Talents Il n'y a aucune corrélation entre l'âge et le potentiel du salarié*», <http://www.andrh.fr/l-actualite/liste-des-actualites/talents-il-n-y-a-aucune-correlation-entre-l-age-et-le-potentiel-du-salarie-.-echos-des-assises-nationales-de-l-andrh>, 11/06/2014

Bournois F., Leclair P. (sous la coordination de), (2004), *Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, Economica

Bournois F., Bourion C., (2010), « Le travail et ses responsables : des images controversées et parfois contaminées », *ESKA Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 16, n° 38, p.363-371

Bower L.-J., (1970), *Managing the resource allocation process*, HBS Press

Brasseur M., (2009), « Vers une gestion de la diversité des genres. Une approche par le sentiment identitaire », *Management & Avenir*, Vol 8, n°8, p.380-391

Brauer, M., Er-rafiy, A. (2011), « Increasing perceived variability reduces prejudice and discrimination », *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.47, n°5, p. 871-881.

Braustein J.F., (2002), « La philosophie des sciences d'Auguste Comte », in Wagner P., *Les philosophes et la science*, p.787-822

Brousillon G.A., Mutabazi E., Pierre P., Surrat A., (2007), « La figure du "responsable diversité" dans les grandes entreprises en France, tentative de typologie et dimensions identitaires », *Actes des IIIèmes Rencontres Internationales de la Diversité de Corte*

Brunsson, N. (1993), « The Necessary Hypocrisy », *The International Executive*, Vol. 35, n°1, p.1-9

Cabral-Cardoso C., (2002), « The Politics of Diversity and Gender Equality: the Role of HR Managers in a Feminine Culture », 18ème EGOS Colloquium de Barcelona

Carnap R., (1962), « The Aim of Inductive Logic », in E. Nagel, Suppes P., et Tarski A., éd., *Logic, Methodology and Philosophy of Science*, Stanford: Stanford University Press, p. 303-318.

Carontini E., (1990), « Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation », in Sfez L., Coullée G. (éd.), *Technologies et symboliques de la communication*, Presses Universitaires de Grenoble.

Carroll A.B., (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol.4, n°4, p.497-505



- Chalmers A.F., (1982), *Qu'est-ce que la science ?*, La Découverte
- Chanut V., (2010), « Pour un agir évaluatif », *Revue française des affaires sociales*, Vol.1, n°1-2, p. 51-70
- Chapoulie J.M., (1984), « E.C. Hugues et le développement du travail de terrain en France », *Revue Française de sociologie*, Vol. 25, n° 4, p.582-608
- Charreire, S. et Huault, I., (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, n° 3, p.31-55
- Coeuret A., (2007), « Le droit pénal du travail à l'épreuve des discriminations », *Les droits et le Droit. Mélanges dédiés à Bernard Bouloc*, Dalloz
- Colle R., Peretti J.M., (2007), « ' L'entreprise à la carte ' : une réponse à la diversité », *Tous différents*, Eyrolles Editions d'Organisations
- Comte A., (1842), *Discours sur l'esprit positif*, Les classiques des sciences sociales (produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, [http://classiques.ugac.ca/classiques/Comte\\_auguste/discours\\_esprit\\_positif/Discours\\_esprit\\_positif.pdf](http://classiques.ugac.ca/classiques/Comte_auguste/discours_esprit_positif/Discours_esprit_positif.pdf) )
- Comte A., (1852), *Système de politique positive*, Carillan-Goeury et Valmont
- Cornet A., Delhay C., Crunenber G., (2005), « Gestion de la diversité : la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales », *Actes du XVII ème Congrès AGRH de Paris*
- Cornet A., Warland P. (2007), « Plan de gestion de la diversité : la difficile construction des indicateurs? », *Actes des Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte
- Cornet A., Warland P., (2008), *GRH et gestion de la diversité*, Dunod
- Cornet A., (2010), « le genre et la diversité : les enjeux de l'intersectionnalité et transversalité, nouvelles perspectives en management », in Barth I., Falcoz C., (2010), *La diversité : questions pour les sciences sociales- Egalité dans l'emploi, Discrimination au travail et Management de la diversité*, EMS-Strasbourg
- Cox T. (Jr), (1991), « The multicultural organization », *Academy of Management Executive*, Vol.5, n°2, p.34-47
- Cox T. (Jr), Blake S. (1991), « Managing cultural diversity: Implications for organizational Competitiveness », *Academy of management Executive*, Vol.5, n°3, p.45-56
- Cox T. (Jr.), (1993), *Cultural diversity in organizations: Theory, Research and practice*, San Fransisco: Berrett-Koehler Publishing.

Crozier M., Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Sociologie politique

Dameron S. (2000), *Génération de la Coopération dans l'organisation: le cas d'équipes*, thèse sous la direction de Montmorillon B.

Dass P., Parker B., (2005), « Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning », *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, n° 2, p.68-80

Davidson D. (traduction d'Engel P.), (1933), « L'agir », *Actions et Evénements*, PUF

Djabi A., (2001), *Le label diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations : obtenir et maintenir sa labellisation*, Livre Blanc AFMD

Deephouse D-L., Carter S-M., (2005), « An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation », *Journal of Management Studies*, Vol. 42

Denzin, N. K. (1978), *Sociological Methods: A Source Book*, McGraw-Hill Inc

Desreumaux A, (1992), *Structures d'entreprise*, Vuibert

D'Hainaut, L. (1975). *Concepts et méthodes de la statistique*. Bruxelles: Labor

Dobbin F., (1998), « How affirmative Action became Diversity Management », *American Behavioural Scientist*, Vol. 47, n° 7, p.960-984

Dobbin F., (2009), *Inventing equal opportunity*, Princeton University Press

Donaldson T., Preston L.E. (1995), « The stakeholder theory of the corporation: concept, evidence and implication », *Academy of Management Review*, 20(1)

Dreveton B., (2009), « Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique », *Revue de l'organisation responsable*, Vol.4, n°2, p.30-44

Drucker P., (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row

Durkheim E., (1977), *Les règles de la méthode sociologique*, PUF

Dubar C., (1991), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin

Dubar C., (2000), *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*, PUF, collection Lien Social

Dutton J., Spreitzer G., Roberts L.M., Heaphy E., Quinn R., (2005), « Composing the Reflected Best-self Portrait: Building Pathways for Becoming Extraordinary in Work Organizations », *Academy of Management Review*, Vol.30, n°4., p.712-736

Eagly A.H., Chaiken S., (1993), *The psychology of attitudes*, Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich

Eagly A.H., Carli L.L., (2007), « Women and the labyrinth of leadership », *Harvard Business Review*? Vol. 85, n°9, p.62-71

Eisenhardt, K. M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of management review*, Vol. 14, n° 4, p. 532–550

Er-Rafiy, A., Brauer, M., & Musca, S. C. (2010), « Effective reduction of prejudice and discrimination: Methodological considerations and three field experiments », *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, Vol. 23, n°2-3, p. 57-95.

Fauvet J.C., Bühler N., (1992), *La sociodynamique du changement*, Editions d'Organisations

Fauvet J.C., (1996), *Sociodynamique : concepts et méthodes*, Editions d'Organisations

Fauvet J.C., (2004), *L'élan sociodynamique, guide pratique*, Editions d'Organisations

Favereau O., Le Gall J.M., (2006), « Règles, normes et routines, Encyclopédie des Ressources humaines », Vuibert

Foldy E.G., (2004), « Learning from Diversity: A theoretical Exploration », *Public Administrative Review*, Vol 64, n°5, p.539-538

Fourboul X., *La professionnalisation des relais de la Qualité de Vie au Travail*, mémoire CIFFOP 2012

Freeman M., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman

Freeman R.E. (1994), « The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions », *Business Ethics Quarterly*, 4

Friedman M., (1970), « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, September 13

Friedberg E., (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Le Seuil

Friedberg E., (1997), « la théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée », in Chevalier J., *Désordre(s)*, PUF

- Frijda N.H., (1986), *The emotions*, Cambridge University Press
- Frimousse S., Peretti J.M., (2007), « La diversité ou la dialectique du semblable et du différent », *Management et Avenir*, Vol 4, n°14, p.105-118
- Frimousse S., Peretti J.M., Swalhi A., (2008), « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle », *Revue Management et Avenir*, Vol.4, n°18, p.117-132
- Furrer O., Sudharshan D., (2003), « Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing », *Revue Française du Marketing*, n° 195, p. 39-52
- Garner-Moyer H., (2009), « Quelle est la place du genre dans les accords sur la diversité? », *Actes du colloque Gender and diversity* de Paris
- Garner-Moyer H. (2012), *Réflexions autour du concept de diversité, éclairer pour mieux agir*, AFMD
- Ghoshal S., Nohria N., (1993), « Horses of Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations », *Sloan Management Review*, p.23-35
- Girod-Séville M. & Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de Thiétart R.A., Edition Dunod, pp.13-33.
- Glaser B.G. & Strauss A.L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Edition Aldine de Gruyter, New-York
- Gomez-Mejia L., Balkin D., Cardy R., (1995), *Managing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- von Glaserfeld E., (1988), « Introduction à un constructivisme radical », in Watzlawick P. (éd.), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Seuil, p. 19-43.
- Grimand A., (2006), « Quand le Knowledge Management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation », *Management & Avenir*, Vol.3, n°9, p.141-157
- Gröschl S., (2011), « Diversity management strategies of global hotel groups: a corporate web site based exploration », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.23, n° 2, p.224-240
- Guerrero S., (2008), *Les outils de l'audit social*, Dunod
- Harrison D.A., Klein K., (2007), « What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations », *Academy of Management Review*, Vol. 32, n°4, p.119-1228
- Hirèche L., (2008), *La dynamique des jugements éthiques individuels en situation dans l'entreprise, une étude ethnographique*, thèse sous la direction de Chanlat J.F.

- Hlady Rispal M., (2002), *La méthode des cas*, De Boeck Université
- Hofstede G., (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Les éditions d'organisation
- Igalens J., « Le rapport de développement durable », *Encyclopédie des Ressources humaines*, Vuibert
- Igalens J., Peretti J.M., (2008), *Audit social*, Eyrolles Editions d'Organisation
- d'Iribarne P., (1989), *La logique de l'honneur, gestion d'entreprises et traditions nationales*, Seuil
- Jackall R., (1988), *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, Oxford University Press
- Jackson S.E., May K.E., Whitney K., (1995), « Understanding the dynamics of diversity in decision making teams », in Guzzo R.A., Salas E. ( éd.), *Team effectiveness and decisions making in organizations*, Jossey-Bass, p.204-269
- Jackson S.E., Joshi A., Erhardt N.L., (2003), « Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications », *Journal of Management*, Vol 29, n°6, p.801-830
- Janand A., (2013), *Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises*, thèse sous la direction de Voynnet-Fourboul C.
- Janand A., Maizeray L., Voynnet-Fourboul C., (2013), « La mobilité interne à l'épreuve de la diversité », *Actes du 24 ème congrès AGRH de Paris*
- Jehn K.A., (1995), « A mulimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, n°2, p.256-282
- Jehn K.A., Northcraft G.B., Neale M.A., (1999), « Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, n°4, p.238-251
- Jick, T. D. (1979), « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, n° 4, p. 602-611
- Kapferer J-N., (1992), *Les marques, capital de l'entreprise*, Les éditions d'organisation
- Karady V., Weber M., (1966), Essais sur la théorie de la science, in *Revue française de sociologie*. 7-3, p. 411
- Konrad A.M., Prasad P., Pringle J., (2006), *Handbook of Workplace Diversity*, Sage

Kuhn T.S., « Second Thoughts on Paradigms », *The Structure of Scientific Theories*, in Suppe F. ? University of Illinois Press, p.459-482

Kuckartz U. (2010), « Innovations dans un logiciel d'analyse qualitative de données : l'intégration d'outils de visualisation », *Recherches qualitatives*, Hors-série, Vol. 9, p.109-119

Landrieux-Kartochian, (2004), « la contribution des femmes à la performance. Une revue de la littérature », *Document d'études*, Dares, n° 83

Lau D.C., Murnighan J.K., (1998), « Demographic diversity and faultliness: The compositional dynamics of organizational groups », *Academy of Management Review*, Vol. 23, n°2, p.325-340

Laufer, J. (2009) « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 21

Laufer, J., Paoletti, M. (2010) « Spéculations sur les performances économiques des femmes », *Controverse, Travail, genre et sociétés*, n° 23

Lee R.M., (1993), *Doing research on sensitive topics*, Sage publications

Le Flanchec A., (2011), « Regard épistémologique sur les sciences de gestion », *Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne 11-18*

Le Moigne, J-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF

Liedtka J. M. (1992), « Exploring ethical issues using personal interviews », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2, No. 2, pp.161-181

Lebraty J., Guéret-Talon L., (2012), *La diversité Est une force, Essai sur le Management Stratégique de la Diversité*, Editions Eska

*Le Libellio*, (2010), Vol.6, n° 4

Le Moigne J.L., (1990), « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in Martinet A.C. (sous la coord.), *épistémologies et sciences de gestion*, Economica, chapitre 3, p. 81-141

Le Moigne J.L., (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF

Loden M., Rosener J., (1991), *Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource?* Business One Irwin

Livet P., (2005), *Qu'est-ce qu'une action ?*, Vrin

Livian Y-F., (2000), *Introduction à l'analyse des organisations*, Economica

Luhmann N., (2006), *La confiance, un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Economica

Maizeray L., (2012), « Perception de la diversité au sein d'un grand groupe financier Ou Comment les collaborateurs vivent-ils la diversité mise en œuvre au sein de leur entreprise ? », *Actes des 8 èmes Rencontres Internationales de la Diversité* de Mazagan

Maizeray L., Sciberras A., (2013), « Etre responsable diversité : une savante composition entre complexité et raison », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol.19, n°4

Maizeray L., (2014), « Une politique, des actions : que pensent les collaborateurs concernés par la dimension handicap de la diversité de la politique handicap déployée par leur entreprise ? », *Actes de la journée Diversité, Semaine du Management 2014*, Marseille

Maizeray L., (2014), « L'isomorphisme institutionnel, source de non diversité des politiques diversités ? », *Actes du Second Congrès Philosophie du Management*, Metz

Marc-Aurèle, (1962), *Pensées* in Schuhl P-M., (sous la direction de), (1962) *Les Stoïciens*, Gallimard Bibliothèque de la Pléiade

March J. G., Weil T., (2003), *Le leadership dans les organisations, un cours de James March*, Les Presses de l'école des Mines de Paris

Martins L-L., Milliken F-J., Wiesenfeld B.M., Salgado S.R., (2003), « Racioethnic Diversity and Group Members' Experiences: The Role of The Racioethnic Diversity Of The Organizational Context », *Group & Organization Management*, Vol.28, n ° 75

Marx K, (1963, traduction Rubel et Evrard), « Travail salarié et Capital », *Œuvres*, Tome 1, Bibliothèque de la Pléiade

Martory B., (2003), *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert

McKay, P. F., Avery, D. R., Morris, M. A., (2009), « A tale of two climates: Diversity climate from subordinates 'and managers' perspectives and their role in store unit sales performance », *Personnel Psychology*, Vol. 62, p.767-791

Mercat-Bruns M., (2013), *Discriminations en droit du travail, dialogue avec la doctrine américaine*, Dalloz

Mercier E, Schmidt G., (2004), *Gestion des ressources humaines*, Editions e-node

Mercier S., (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte

Mercier S., Gond J.P., (2006), « La théorie des parties prenantes », *Encyclopédie des Ressources humaines*, Vuibert

Meron M., Okba M., Viney X., (2006), « les femmes et les métiers : vingt ans d'évolutions contrastées », *La société française : données sociales*, INSEE

Meyer J., Rowan B., (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol. 83, p. 340-363

Meyer J.W., Rowan B., (1978), « The Structure of Educational Organizations », in Meyer M.W., (ed.), *Environments and Organizations*, Jossey Bass, p.78-109

Mill J.S., (1903), *Auguste Comte et le positivisme*, Baillière

Millmore M., Lewis P., Saunders M., Thornhill A., Morrow T., *Strategic Human Resource Management. Contemporary Issues*, Transatlantic Publication

Milliken F.J., Martins L.L., (1996), « Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity on organizational groups », *Academy of Management Review*, Vol.21, n°2, p.402-433

Miles M. B. et Huberman A. M. (1994), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université

Mintzberg H., (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall

Mintzberg H., (2007), *Le management, voyage au contre des organisations*, Eyrolles Editions d'Organisations

Moreno J-L., (1954), *Les Fondements de la Sociométrie*, traduction H. Lesage et P-H. Maucorps, PUF

Morgan G., Smircich L., (1980), « The Case for Qualitative Research », *Academy of Management Review*, Vol. 5, n°4, p. 491-500

Morgan G., (1999), *Images de l'Organisation*, De Boeck

Morgan G., (1997, 2006), *Images of organization*, Sage Publications

Moriceau J.L., (2003), « La répétition du singulier : pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'études de cas », *Revue Sciences de Gestion*, n° 36, p. 113-140.

Morrison A.M., White R.P., Van Velsor E., (1987), *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?* Addison-Wesley Publication.

Mutabazi E., Pierre, (2010), *Les discriminations*, Paris, Le Cavalier bleu

Naschberger C., Quental C., Legrand C., (2012), « Le parcours de carrière des femmes cadres : pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter ? », *Gestion*, Vol.37, n°3, p. 43-50



Naudin M., (2010), *Les phénomènes organisationnels de démotivation*, thèse soutenue sous la direction du Professeur Rojot J.

Negura L. (2006), « L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 22 octobre 2006, URL : <http://sociologies.revues.org/993>

Ochiai A., (1957), « Zoogeographic studies on the soleoid fishes found in japan and neighbouring regions », *Bulletin of the Japanese Society of Scientific Fisheries*, n° 22, p.526-530

Oliver C., (1991), « Strategic Responses to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, Vol.1, n°16, p.145-179

*Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, (2005), OECD, Statistical Office of the European Communities

Paillé, P., Mucchielli, A. (2008), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin

Palt A., (2010), *Rapport annuel des Diversités*, AFMD

Parlebas P., (1992), *Sociométrie, réseaux et communication*, PUF

Parson T., (1937), *The structure of Social Action*, Columbia Press University

Peirce C.S., (1965), *Collected papers of Charles Sanders Peirce*, Harvard University Press

Peirce C.S., (2002), *Pragmatisme et pragmatisme*, Editions du Cerf

Pelled L.H., Eisenhardt K.M., Xin K., (1999), « Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, p. 1-28

Pelled, L.H., Ledford, G.E., Mohrman, S.A., (1999), « Demographic dissimilarity and workplace inclusion », *Journal of Management Studies*, Vol. 36, p.1013-1031

Perret V., Séville M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », *in*

Thiétart R. A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Peretti J-M., (2003), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert, 3 ème édition

Peretti J-M., (sous la direction de), (2007), *Tous différents*, Eyrolles Editions d'Organisation

Peretti J-M., (sous la direction de), (2009), *Tous talentueux*, Eyrolles Editions d'Organisation

Peretti J.-M. (sous la direction de.), (2012), *L'Encyclopédie des diversités*, Editions EMS Management & Société

Pettigrew, A. (1988), *Longitudinal field research on change: Theory and practice*, Paper presented at the National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations, Austin.

Pires A.P., (1997), « Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », in Poupart J., Deslauriers J.P., Groulx L., Laperrière R., Mayer R., Pires A.P., *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin éditeur, pp. 113–169.

Point S., Singh V., (2003), « Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe », *European Management Journal*, Vol. 21, n° 6

Point S., Voynnet Fourboul C., (2006), « Le codage à visée théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 4, p.61-78

Point S., (2006), « La Charte de la Diversité, regards sur les discours des entreprises signataires », *Revue Management et Avenir*, n°8, p.61-85

Point S., (2007), « Réussir à promouvoir la diversité dans les entreprises », *Actes des Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte

Point S., (2007), « La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes », in Barth I., Falcoz C., (2007), *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan

Point S., Charles-Fontaine C., Berthélemé G., (2010), « (Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise », *Management & Avenir*, Vol 8, n°8

Point S., (2012), « (Re) connaissances autour de la diversité : réflexions théoriques et rhétoriques sur les journées internationales de la diversité », *Management & Avenir*, vol.57

Porter M.E., (1979), « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, Vol.57, n°2, p.137-145

Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press

Powell W.W., Di Maggio P., (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol 48

Randel A.E., (2000), « How do members of groups diverse on multiple dimensions conceptualize one another? Social contextual triggers and work group conflict implications Identity salience? »? *Paper presented at the Academy of Management meetings*, Toronto

Randel A.E., (2002), « Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, p.749-766

Reboul H., (1992), *Viellir, projet de vie: essai psychosociologique*, Editions du Chalet

Ricœur P., (1990), *Soi-même comme un autre*, Editions du Seuil

Rijamampianina R., Carmichael T., (2005), « General Issues in Management, a Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity, Problems and Perspectives », *Management*, Vol.1., p.109-115

Roberson, Q.M., (2006), « Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations », *Group and Organization Management*, Vol. 31, p. 212-236

Robert-Demontrond Ph., Joyeau A., Thiel D., (2007) « La diversité comme champ de controverses : socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une mesure éthique », *Actes des Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte

Robinson G., Dechant K., (1997), « Building a business case for diversity », *Academy of Management Executive*, Vol.11, n°3, p.21-31

Rodriguez S., (2014), *Perceptions salariales de l'implémentation d'une nouvelle culture d'entreprise, le cas européen d'Airbus*, thèse sous la direction d'Alain Klarsfeld

Rojot J., (2009), *Théorie des organisations*, Eska, 2<sup>e</sup> édition

Rojot J., Chanut V., (2011), « Réinventer l'évaluation. Les nouvelles règles du jeu RH dans une administration publique », *Management & Avenir*, Vol.9, n° 49, p.195-222

Roosevelt T. R. (Jr), (1992), *Beyond Race and Gender: unleashing the power of your total workforce by managing diversity*, AMACOM

Roseman I.J., Wiest C., Swartz T.S., (1994), « Phenomenology, behaviors, and goals differentiate discrete emotions », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.67, p. 206-221

Rousseau D.M., De Rozario P., Jardat R., Pesqueux Y., (2014), *Contrat psychologique et organisations, comprendre les accords écrits et non écrits*, Pearson

Sabeg Y., Charlottin C., (2006), *La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser ?*, Editions d'Organisations

Sachet-Milliat A., (2009), « La délinquance d'affaires. Les défis méthodologiques des recherches en terrain sensible » *in Interprétations et*

*méthodes qualitatives. La quête d'un point de vue fondé, Revue internationale de psychosociologie*, volume XV, n°35

Sachet- Milliat A., Maizeray L., (2012), « Regards croisés sur la loi en faveur des travailleurs en situation de handicap : quels enjeux éthiques ? », *Revue Politique et Management Public*, Vol.29, n°4

Semache S., (2009), « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité », *Revue Management et Avenir*, n°28

Scharnitzky P., (2006), *Les pièges de la discrimination*, L'Archipel

Schein E.H., (1984), « Coming to a New Awareness of Organizational Culture », *Sloan Management Review*, Vol.25, n°2, p.3-16

Scherer K.R., (1988), « Criteria for emotion-antecedent appraisal : A review » in Hamilton V., Bower G.H., Frijda N.H. ( sous la dir.), *Cognitive perspectives on emotion and motivation*, Kluwer Academic Publishers, p. 89-126

Schneider S.C., Garcia-Prieto P., Bellard E., (2003), « Experiencing Diversity, Conflict, and Emotions in Teams », *Applied Psychology: An International Review*, Vol 52, n° 3, p.413-440

Schneider S.C., Jonsen K., Maznevski M.L., (2011), « Diversity – A Strategic Issue? », in Gröschl S. (ed.), *Diversity in the workplace*, Gower Publications, p.29-55

Schneider S.C., Garcia-Prieto Chevalier P., Tran V., ( 2012), « “Some Like it Hot! ”: Interpreting and Responding to Diversity Issues and Initiatives: Implications for Global Leaders », in Mobley W.H., Wang Y., Li M. ( ed.), *Advances in Global Leadership*, Emerald Group Publishing Limited, Vol.7, p.125-153

Schuhl P-M., (sous la direction de), (1962) *Les Stoïciens*, Gallimard Bibliothèque de la Pléiade

Scotto M.J, Sappe R., Boyer A., (2008), « Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la Construction, souvent considéré comme « masculin » : l'exemple de CARI, entreprise de BTP dans les Alpes Maritimes », *Revue Management & Avenir*, 18, p.18-41

Shimanoff S.B., (1980), *Communication rules: theory and research*, Sage Library of Social Research, vol. 97

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K.H., Singh, G., (2011), « Inclusion and Diversity in work groups: A review and model for future research », *Journal of Management*, Vol. 37, p.1262-1289

Snyder, C.R., Fromkin, H.L. 1980. *Uniqueness, the human pursuit of difference*. New York: Plenum

Stone P., Zanad H., (2012), « Dans quelle mesure la diversité est-elle source de performance ? », *L'Encyclopédie des diversités*, Editions EMS Management & Société

Storm M , Ledoux L., (2010), « Arts of the wise leader », paper presented at the European SPES Forum,  
[http://www.philosophie-management.com/docs/Arts\\_of\\_the\\_wise\\_leader -  
 \\_Ledoux Strom - SPES Forum - 2010 04 23.pdf](http://www.philosophie-management.com/docs/Arts_of_the_wise_leader_-_Ledoux_Strom_-_SPES_Forum_-_2010_04_23.pdf), 20/06/14

Subeliani D., Tsogas G., «Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, n°5, p.831-851

Tajfel H., Turner J.C., (1986), « The social identity theory of intergroup behavior », in Worschel S., Austin W.G., *The social psychology of intergroup relations*, London Academic Press

Terramorsi P. et al., (2009), « L'information diversité dans les rapports RSE et sociétés du CAC 40 », *Management & Avenir*, Vol 8, n° 28

Thatcher S.M.B., (2000), « Do you really know me? The implications of identity fit for diverse workteams. Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania. », *Dissertation Abstracts International*, A61/03, p.1076

Thévenet M., (1993, 2005, 2006,2010), *La culture d'entreprise*, Que sais-je?

Thévenet M., (2009), *Manager en temps de crise*, Editions d'Organisations

Thiétart, R.A., 2003, *Méthodes de recherche en management*, Dunod

Tisserant G., (2012), *Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ? Vers un management équitable de la singularité*, Pearson

Tsui A.S., Egan T.D., Xin K.R., (1995), « Diversity in Organizations: Lessons from Demography Research », in Chemers M.M., Okampo S., Constanzo M.A., *Diversity in Organizations: New Perspectives from a Changing Workplace*, Sage Publications

Turner J.C., Tajfel H., (1986), The social identity theory of intergroup Behavior, *Psychology of Intergroup relations*, Nelson Hall

Turner J.C., (1987), *Rediscovering the Soicial Group: a Self-Categorization Theory*, Blackwell

Usunier J.C, Thorpe R., Easterby-Smith M., (2000), *Introduction à la recherche en gestion*, Economica

Uzan O., Condomines B., « Coordination, engagement et RSE au cœur de la quête managériale du changement perpétuel », (2010), *Cahiers de recherche Prisme-Sorbonne*

Uzan O., Accard P., (2004), *Coordination, Structuration, Complexité. Essai de*

conceptualisation de la coordination managériale », *Revue Sciences de Gestion*, Paris, 2004

Van De Walle I., Mordret X., (2008), « De la charte de la diversité à la labellisation- l'Etat et les entreprises dans la négociation d'une politique de la diversité », *Cahier de recherche*, Credoc, n°225

Van Maanen, J. (1979), « The fact of fiction in organizational ethnography », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 4, 539-550

Verkindt P.Y., (2006), « l'ANI sur la diversité, un accord à l'honneur de la démocratie sociale », *Semaine sociale Lamy*, n°1287

Voelke A-J., (1973), *L'idée de volonté dans le stoïcisme*, PUF

Voynnet-Fourboul C., (2000), *Management stratégique du comité d'entreprise européen*, thèse sous la direction de Bournois F.

Voynnet-Fourboul C., (2002), *Analyse de données qualitatives assistée par ordinateur*, e-thèque.com

Voynnet-Fourboul C., (2014), *Diriger avec son âme, leadership et spiritualité*, Editions EMS Management & Société

Vroom H.V., (1964), *Work and Motivation*, Wiley

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica

Wayne Mondy R., Noe R., Premaux S., Bandy Mondy J., (2001), *Human Resource Management*, Pearson Education

Watzlawick, P. (1988), *L'invention de la réalité - contributions au constructivisme*, Paris, Seuil

Weber M., (1965), *Essai sur la théorie de la science* (recueil d'articles publiés entre 1904 et 1917), Plon

Weick K.E., (1989), « Theory Construction as Disciplined Imagination », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n°3, p.385-390

Wentling R.M., (2004), « Factors that assists and barriers that hinder the success of diversity initiatives in multinational corporations », *Human Resource Development International*, Vol.7, n°2, p.165-180

Williams K.Y., O'Reilly C.A., (1998), « Demography diversity in organizations: A review of 40 years of research », in Staw B.M., Cummings L.L. (ed.), *Research in organizational behavior*, Vol. 20, p.77-140

Yin R. K. (1990), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage

Zanad H., Stone P., (2009), *Mesurer la discrimination et la diversité, éléments de réponse*, AFMD

Zardet V., Savall H., (2011), « Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises », *Actes du 22 ème Congrès de l'AFC*

### Bibliographie secondaire

Andréani J.C., Conchon F., Moulins J.L., De Vaissière G., (2008) « La communication de Diversité en Marketing : approche exploratoire », *Management & Avenir*, Vol 1, n° 15

Andréani J.C., Conchon F., Moulins J.L., (2012), « Le marketing de la diversité des clients », in Peretti J.M. (sous la direction de), *L'Encyclopédie des diversités*, Editions EMS, p.407-413

Barth I, Mahieu C., (2011) « La fabrique de la diversité et de l'organisation », *Humanisme et entreprise*, Vol 5, n° 305, p.5-20

Bastiani Guthleber E., (2010), *Passage, un abécédaire de la gestion des âges*, AFMD

Bender A-F. (2007), Les politiques d'égalité et de diversité, dans les pays anglo-saxons et en France? , in Barth I. et Falcoz C., *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques* Paris, L'Harmattan, p. 215-232.

Cornet A. (sous la direction de.), (2014), *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, AFMD et ORSE

Courau T.M. (sous la direction de.), *Entreprise et diversité religieuse*, AFMD

Dhoquois A., IMS Entreprendre pour la cité, 2008, *Quand les entreprises s'engagent en banlieue*, Editions autrement

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte

Fatoux F., Gaillard M., Roques H., (2010), Patrons papas, paroles de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée

Giraud G., (2010), «Une entreprise de travail temporaire en lutte contre les discriminations. De la prise de position publique et institutionnelle à la réalité du terrain », in Barth I., Falcoz C., (sous la direction de), *Le Management de la Diversité : nouvelles perspectives pour les organisations*, Ed. EMS, Coll. Gestion en liberté, pp. 231-246.

Green D.I. (1894), « Pain Cost and Opportunity Cost », *Quarterly Journal of Economics*, 6, page 218

Jackson S.E., Brett J.F., Sessa V.I., Cooper D.M., Julin J.A., Peyronnin K., (1991), « Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions and turnover », *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, n°5, p.675-689

Kregel J., Unger D., (1993), « Employer perceptions of the work potential of individuals with disabilities », *Journal of Vocational Rehabilitation*, Vol.3, n°4, p.17-25

Levy J., Jessop D., Rimmerman A., Levy P., (1993), « Determinants of attitudes of New York state employers towards the employment of persons with severe handicaps », *Journal of Rehabilitation*, Vol. 59,n°1, p.49-54

Naschberger C., Bellion D., (2010), *Comment gérer l'emploi des personnes en situation de handicap*, AFMD

Naschberger C., Quental C., Legrand C., (2012), « Le parcours de carrière des femmes cadres : pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter ? », *Gestion*, vol. 37, n° 3, p. 43-50.

Prime J., Moss-Racusin C.A., (2009), *Engager les hommes dans les initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes : ce que les agents du changement ont besoin de savoir*, Catalyst

Roux M, (2013), *Management de la banque, des nouveaux risques aux nouvelles formes de gouvernance*, Vuibert

Schafer H.J., Seyfarth J., Wehman P., (1987), « Competitive employment and workers with mental retardation: an analysis of employers' perceptions and experiences », *American Journal of Mental Retardation*, Vol.92, n°3, p.304-311

Scott W.R., (1987), «The adolescence of institutional theory», *Administrative Science Quarterly*, Vol.32, n°4, p.493-511

Scott W.R., (1995), *Institutions and Organizations*, Sage Publications

Subeliani D., Tsogas G., «Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, n°5, p.831-851

Suchman M.C., (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, p.571-610

Toé M. (2014), « Diversité du genre et gouvernance des entreprises », *Revue française de gestion*, n ° 238, p. 153-178

Uzan O., (2009), « la conciliation en gestion : une notion urgente à définir pour éclairer l'action », *Humanisme et entreprise*, Vol.1, n°291, p.63-76

Valcour P.M., Tolbert P. (2003), « Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility », *The International Journal of Human Resource Management*, vol.14, n°5, pp.768-787



Vidal C. (2012), *Hommes, femmes, avons-nous le même cerveau ?*, Editions le Pommier, Paris

Yanat Z., Farret O. (2012), « La diversité entre système de valeurs universelles et valeurs locales. L'exemplarité du Crédit Agricole Aquitaine », dans *L'Encyclopédie des diversités*, Peretti J-M., éditions EMS, Cormelles-Le-Royal

*Bilan annuel de suivi 2010 Accord de Groupe au sein de Crédit Agricole S.A. en faveur de l'emploi des Personnes Handicapées 2008-2010*

*Bilan annuel de suivi 2011 Accord de Groupe au sein de Crédit Agricole S.A. en faveur de l'emploi des Personnes Handicapées 2011-2013*

*Bilan annuel de suivi 2012 Accord de Groupe au sein de Crédit Agricole S.A. en faveur de l'emploi des Personnes Handicapées 2011-2013*

*Bilan annuel de suivi 2013 Accord de Groupe au sein de Crédit Agricole S.A. en faveur de l'emploi des Personnes Handicapées 2011-2013*

*Comment déployer une politique diversité à l'international ?*, répertoire ORSE (2012)

*Comment déployer une politique diversité à l'international ?*, Guide ORSE ? (2013)

*Egalité Femmes / Hommes en entreprises*, édition 2011-2012, Nora communication

*Gérer la diversité religieuse en entreprise*, guide pratique IMS Entreprendre pour la cité (2009)

*La diversité au Crédit Agricole, situation à fin décembre 2008* (Enquête Caisses Régionales et Organisme FNCA)

*L'égalité professionnelle femmes-hommes, s'y repérer et passer à l'action*, guide pratique et boîte à outil IMS Entreprendre pour la cité (2013)

*Les systèmes de traitement et de réclamations liés à la discrimination*, guide ORSE et AFMD (2013)

*Meeting the changing needs of families, workers and employers in the 21st century*, *Equality and Human Rights Commission* (2009)

*Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises*, guide et répertoire ORSE, (2011)

*Rapport d'activités 2010-2011 Groupe Crédit Agricole*

*Rapport d'activités 2011-2012 Groupe Crédit Agricole*

*Rapport d'activités 2012-2013 Groupe Crédit Agricole*

*Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010, the gender balance in business leadership*, European Commission, 2011

*Strategy for equality between women and men 2010-2015*, European commission, 2011

*Synthèse sociale 2010 Groupe Crédit Agricole S.A*

*Synthèse sociale 2011 Groupe Crédit Agricole S.A*

*Synthèse sociale 2012 Groupe Crédit Agricole S.A*

*Synthèse sociale 2013 Groupe Crédit Agricole S.A*

<http://www.inergie.com/bilan-diversite-2013/>

<http://www.legifrance.gouv.fr/>

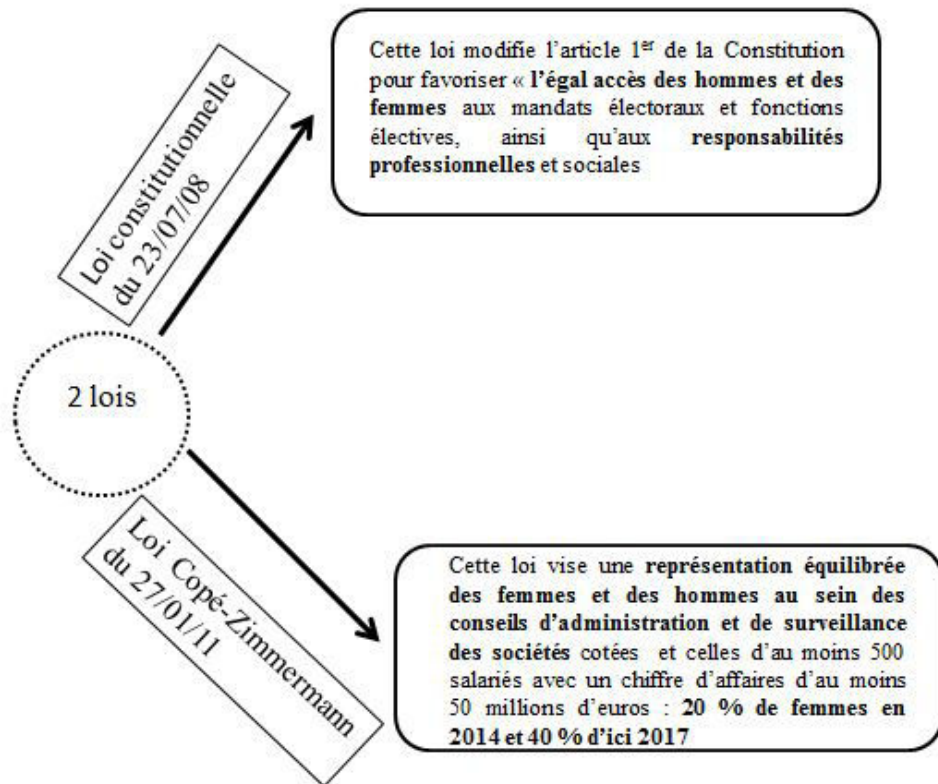
## Table des annexes

---

Annexe 1 .....	412
Annexe 2 .....	413
Annexe 3 .....	416
Annexe 4 .....	418
Annexe 5 .....	419
Annexe 6 .....	425
Annexe 7 .....	429
Annexe 8 .....	432
Annexe 9 .....	433
Annexe 10 .....	434
Annexe 11 .....	437
Annexe 12 .....	439
Annexe 13 .....	446
Annexe 14 .....	455
Annexe 15 .....	461
Pour le lecteur pressé .....	467

# Annexe 1

## La féminisation des instances dirigeantes



## Annexe 2

*Définitions de la gestion de la diversité (extrait de Cornet A, Warland P., GRH et gestion de la diversité, p.6-8)*

Cox (1993, page 11)	La planification et la mise en œuvre des systèmes organisationnels et de politiques de gestion des ressources humaines qui sont capables de produire un avantage concurrentiel avec la diversité et de réduire les problèmes que cette diversité peut poser. Il s'agit de maximiser ce que chaque employé est susceptible d'apporter aux buts de mission et tirer profit des identités collectives telles que le genre, la race, la nationalité, l'âge ou l'affiliation organisationnelle.
Roosevelt (1992, page 109 et page 114)	Mode de gestion qui doit permettre d'obtenir la même productivité, implication, qualité et profit avec une main d'œuvre hétérogène qu'avec l'ancienne force de travail homogène en profitant au mieux des compétences et connaissances de chaque membre du personnel.
Harvey et Allard (1995)	Gérer la diversité signifie que l'organisation réalise que les différences individuelles peuvent créer de la valeur en termes de créativité, de meilleure compréhension des besoins des usagers et des marchés. Les différences sexuelles, de race et d'ethnicité, d'âge, de capacités physiques et d'orientation sexuelle doivent être vues comme des actifs mobilisés dans de nouveaux modèles organisationnels.
Gomez, Mejia, Balkin, Cardy (1995, Page 120)	L'ensemble des activités impliquées dans l'intégration d'employés non traditionnels ( femmes et minorités) dans la force de travail et l'utilisation de leur diversité pour l'avantage compétitif de la firme [...] Il y a une conscience accrue qu'un des facteurs clé de la performance d'une organisation est la façon dont les employés non traditionnels comme les femmes et les minorités peuvent être totalement intégrés et travailler efficacement entre eux et avec leurs

	homologues masculins blancs. Pour ces raisons, beaucoup d'organisations définissent la diversité comme possibilité d'utiliser efficacement les talents des personnes ayant des milieux, expériences et perspectives variées.
Arredondo (1996, page 17)	Une approche pragmatique dans laquelle les participants ne craignent pas les différences et ne les perçoivent pas comme une menace. Ils voient l'organisation comme un forum pour le bien-être de l'individu, le développement des compétences en regard avec les bénéfices directs de l'organisation.
Wayne Mondy, Noe, Premaux, Bandy Mondy ( 2001, page 54)	La gestion de la diversité vise à s'assurer que les éléments sont en place pour permettre et encourager le développement d'une force de travail diverse en retrouvant ces différences réelles ou perçues parmi les travailleurs pour réaliser une productivité maximale [...] La gestion de la diversité est la poursuite d'une culture inclusive où les nouveaux venus se sentent bienvenues et où chacun(e) voit la valeur de son travail. Cela implique la création d'une culture de soutien où chaque employé peut être efficace.
Cabral-Cardoso ( 2002, page 1)	Une politique de gestion de la diversité met l'accent sur les différences plutôt que sur les ressemblances : la contribution de l'individu à l'organisation en regard de ses capacités et de ses mérites est valorisée.
Bender et Pigeyre (2003, page 4)	Le concept de gestion de la diversité met l'accent non plus sur l'égalité de capacités entre groupes mais sur la reconnaissance et la valorisation des différences.
Bébéar (2004, page 4)	La gestion de la diversité est une politique qui vise à gérer des conflits, à lutter contre les discriminations, à promouvoir l'égalité des chances afin que cette diversité constitue un véritable enrichissement pour l'entreprise.
Rijamampianin, Carmichael (2005, page 109)	La gestion de la diversité consiste à créer de la valeur ajoutée à partir d'une main d'œuvre hétérogène, ce qui suppose la mise en place d'un système de management holistique et intégré.
Millmore, Lewis, Saunders, Thornhill,	La gestion de la diversité est un

Morrow ( 2007, page 470 et page 477)	changement de paradigme: du focus législatif conventionnel sur l'égalité des chances à une stratégie explicite de valorisation des différences, comme le genre, l'âge, le milieu social, le handicap, la personnalité, l'ethnicité et le style du travail.[...] Si ces différences sont gérées de façon appropriée, elles sont un atout pour que le travail soit réalisé de façon plus efficiente et efficace et que les buts de l'organisation soient remplis[...] La gestion de la diversité est vue comme un impératif stratégique en termes de GRH alors que l'approche égalité des chances provient de l'extérieur de l'organisation ( coût moral, lois)
Konrad, Prasad, Pringle ( 2006, page 2)	La gestion de la diversité est une démarche volontaire d'une organisation qui vise à recruter et à conserver des employés appartenant à différents groupes sociaux [...] La gestion de la diversité renvoie donc à l'approche des différences, aux interactions entre les groupes identitaires, à l'accès différencié aux ressources, aux rapports de pouvoir entre groupes et à la problématique de l'inclusion.
Point (2007, page 233)	La gestion de la diversité est devenue un mode de collaboration et de communication intégrant les besoins multiples et variés de différents groupes.
Bender (2007, page 222)	La gestion de la diversité est une démarche managériale et non un concept juridique. Elle vise à faire évoluer les représentations pour éliminer tout comportement discriminatoire dans l'entreprise et instaurer une culture de la tolérance, qui permette l'inclusion de chacun avec ses apports et ses différences.

## **Annexe 3**

### *Charte de la Diversité*

Favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières est un facteur de progrès pour l'entreprise. Une telle démarche contribue à son efficacité et à la qualité de ses relations sociales. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, en France et dans le reste du monde.

La Charte de la diversité adoptée par notre entreprise a pour objet de témoigner de notre engagement, en France, en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de notre organisation.

En vertu de cette Charte, nous nous engageons à :

1. Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
2. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.
3. Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.
4. Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.

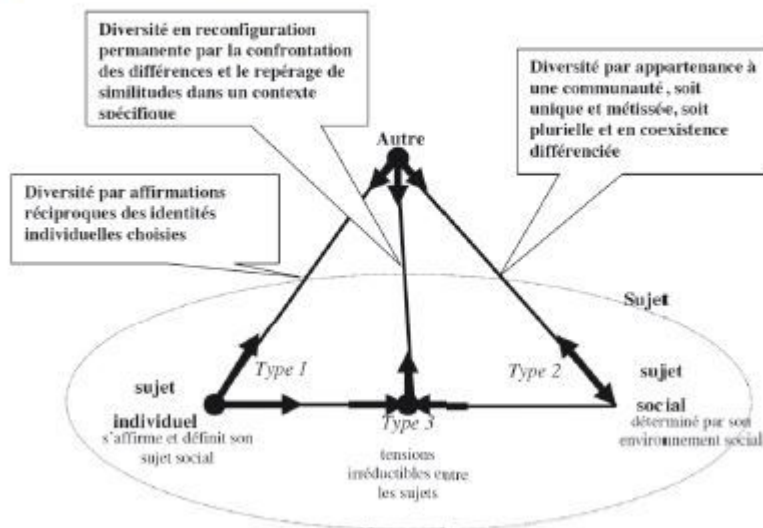


5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.
6. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.

## Annexe 4

*Schéma extrait de l'article de Martine Brasseur, 2012, « Les croyances sur la diversité et leurs rôles dans le management », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 257*

Schéma 1 : Trois conceptions de la diversité par type de croyance sur le sujet dans son rapport à l'autre



## **Annexe 5**

### ***Récapitulatif des principaux questionnements survenus lors de la revue de la partie 1 de cette thèse***

- Sachant que certains critères vont apparaître comme plus ou moins importants selon les individus, est-ce que prendre appui sur la dimension légale de la diversité pour construire une politique diversité comme l'a choisi le DRH du Groupe Crédit Agricole S.A., est pertinent ? N'y-a-t-il pas un risque que les collaborateurs ne soient pas réceptifs à la politique parce qu'elle mettrait l'accent sur des différences qui ne sembleraient pas prioritaires aux yeux de ces collaborateurs ? p.39
- Comment les acteurs de l'organisation font pour adhérer à une politique diversité ? Qu'est-ce qui **va les motiver** à accepter la politique diversité de leur entreprise ? Est-ce que leur sentiment d'appartenance à une catégorie de la diversité les influence dans leurs choix ? Appréhendent-ils nécessairement la politique diversité de leur entreprise en fonction d'une catégorisation des différences ? p.41
- Qui est alors en droit de pratiquer le pouvoir en matière de diversité au sein d'une entreprise ? p.42
- Les acteurs qui sont censés mettre en œuvre les politiques diversités ne sont-ils pour autant pas tentés de mettre en avant une différence dont ils se sentiraient eux-mêmes porteurs ? A l'inverse n'existe-t-il pas un certain bénéfice à laisser les personnes pour qui les politiques diversités sont mises en place, participer à cette mise en place ? p.42
- Ainsi, que peuvent faire les promoteurs de la diversité du Groupe Crédit Agricole S.A. pour obtenir et favoriser un engagement et des objectifs communs tout en stimulant et acceptant les différences dans une perspective d'innovation organisationnelle et de dynamique sociale ? p.43

- En choisissant d'inclure l'égalité femmes / hommes dans le déploiement de sa politique diversité, le DRH du Groupe Crédit Agricole S.A. prend-t-il un risque ? p.45
- Que se passerait-il si les différences n'étaient pas gérées au sein d'une organisation ? p.46
- Est-ce que cette façon de gérer les différences n'est pas paradoxale ? Est-ce que gérer les différences en les segmentant ne fait pas perdre de vue « l'intersectionnalité » des différences qui composent les individus (Cornet, 2010) ? p.47
- Comment est-il possible de gérer des différences qui changent continuellement au travers d'une politique établie et qui circonscrit ces différences ? Est-ce que les acteurs d'une organisation acceptent facilement d'être classés et rangés dans des catégories ? p.47
- D'où peut bien provenir cette idée que les différences doivent être gérées ? p.48
- **Se pose donc une question essentielle : si la diversité n'était pas gérée, pour autant, serait-ce forcément l'anarchie?** Qu'en serait-il dans un système organisationnel fondé sur la théorie du chaos (Thiéart, Forgues, 1995) ou qui existerait par auto-organisation ou *autopoiesis* (Luhmann, 1986, 2000) <sup>20</sup> ? Et dans une perspective moins occidentale, le traitement de la diversité serait-il différent ? p.49
- Quelles formes peuvent donc prendre les gestions de la diversité ? p.48
- Est-ce que les politiques diversités des entreprises procèdent d'une imitation? D'un respect des lois ? Par souci de tolérance ? Le tout à la fois ? Et plus précisément **quelles sont les motivations des acteurs décisionnaires** de la politique diversité du Groupe Crédit Agricole S.A. à faire de la diversité au sein de cette organisation ? p.51
  
- Mais ces politiques correspondent-elles aux attentes de l'ensemble des acteurs d'une organisation ? Est-il évident pour des acteurs organisationnels de déployer la politique diversité choisie lorsqu'ils

---

<sup>20</sup> La théorie du chaos appliquée aux organisations conduit à un système qui se crée de façon aléatoire et est irréversible. L'auto-organisation, quant à elle, repose sur l'idée que l'ordre global s'obtient spontanément du fait des interactions communicationnelles selon un code binaire de type sélection / rejet.

sont en charge de le faire si jamais celle-ci diffère de leur compréhension de la diversité ? p.53

- De ce fait, est-ce que les politiques diversités mises en place permettent d'éviter un tel phénomène de discrimination de la part des acteurs organisationnels? P.54
- Est-il nécessaire de chercher à définir la diversité individuelle ou organisationnelle, en dehors du fait que cela peut permettre d'avoir un point de repère face aux normes à un instant T ? p.57
- Au sein du Groupe Crédit Agricole S.A. dont les filiales sont autonomes en matière de gestion des ressources humaines, la culture commune fondée sur le mutualisme est-elle suffisante pour que tout un chacun, y compris dans les filiales accepte la politique diversité établie à un niveau Groupe ? p.61
- Est-ce que les acteurs d'une organisation agissent toujours selon un principe d'exclusion/ inclusion ? Recherchent-ils forcément l'inclusion ? p.62
- Au sein du Groupe Crédit Agricole S.A., groupe composé de nombreuses filiales, la spécificité des métiers influence-t-elle la façon dont les acteurs de l'organisation vont appréhender la diversité ? Vont déployer une politique diversité ? Accepter ou non la politique diversité mise en œuvre à un niveau Groupe ? p.63-64
- Comment, sur le terrain, les personnes envisagent-elles la diversité ? Existe-t-il un sens commun entre les recherches universitaires et les réflexions des praticiens en matière de diversité ? Vers qui se tournent les praticiens pour travailler sur un tel sujet si jamais ils ne font pas appel à des outils théoriques et mobilisés par les sciences de gestion concernant la diversité? Comment rationalisent-ils ce sujet, si tant est que cet exercice leur soit demandé ? Ont-ils conscience de la diversité organisationnelle et de son interaction possible avec la diversité à un niveau individuel ? p.64
- Pourquoi les responsables diversités expriment-ils parfois leurs craintes de voir apparaître de nouvelles lois en la matière alors qu'au final il n'existe pas un risque pénal aussi important que supposé? Est-ce parce

que la réputation de leur entreprise est en jeu et donc sa pérennité économique ? p.70

- Comment concilier des impératifs légaux de plus en plus nombreux et exigeants avec les politiques de gestions des ressources humaines déjà existantes ? Avec les impératifs d'ordre économique ? Avec les attentes des collaborateurs et clients qui ne sont peut-être pas forcément énoncées dans les lois ? p.71
- Or si tel est le cas, est-ce que cette approche de la diversité convient aux acteurs de de l'organisation ? p.76
- De même que pour Bereni et Jaunait (Bereni, Jaunait, 2009) :« *la plasticité du terme [diversité] ne peut qu'attiser la suspicion de l'analyste* », la suspicion face à la plasticité des éventuelles mesures quantitatives produites existe-t-elle ? Le **débat entre mesure quantitative utile** (Blivet, 2004 ; Simon, 2005 ; Sabeg-Charlottin, 2006) **versus le non-sens attribué à ce genre de mesure** (Augry, Hennequin, Karakas, 2006 ; Amadiou, 2007) se retrouve-t-il **dans les esprits des acteurs** d'une organisation lorsqu'ils regardent les données chiffrées données dans le cadre d'une politique diversité ? p.79
- Est-il donc possible de refléter ce qui caractérise l'humain par des chiffres ? Ne perd-t-on pas une partie de la richesse humaine et de la diversité en se contentant de travailler sur le sujet à partir d'indicateurs chiffrés ? Qui plus est, si toutes les entreprises se dirigent vers une compréhension de la diversité comme quelque chose de chiffré et qu'elles le font par effet de mode, quels avantages réels tirent-elles de la diversité ? p.80
- **Une politique diversité répond-t-elle toujours aux attentes des individus ?** p.81
- Est-ce le cas du Groupe Crédit Agricole S.A ? p. 85
- Comment sortir d'une telle vision de la diversité sans que certains acteurs de l'organisation ne puissent remettre en cause la politique diversité déployée par leur entreprise? Comment assurer une légitimité à sa politique diversité de façon constante et pérenne ? p.86
- Comment le DRH du Groupe Crédit Agricole S.A. et la responsable diversité parviennent-ils à composer avec les logiques économiques et sociales ? p.87

- Se pose la question de savoir pour quelles raisons ce changement a été opéré ? Est-ce parce que les associations vers lesquelles les entreprises se tournent pour réaliser et mettre en œuvre leurs politiques diversité leur imposent qu'elles se sont orientées vers cette vision ? Est-ce pour tenter en contexte de crise, de replacer l'humain au cœur de l'entreprise ? Où se place le Groupe Crédit Agricole S.A. par rapport à ces classements de raisons ? p.89
- Quelles sont les vraies raisons ? Toutes **ces raisons correspondent-elles aux attentes** des diverses parties prenantes de la diversité, notamment celles des collaborateurs ? p.90
- Est-il possible de penser que la diversité comprise comme source d'inefficacité puisse être une des raisons pour lesquelles les acteurs de la diversité en entreprise n'adhèrent pas à la politique de leur entreprise qui relayerait un discours contraire ? p.97
- Ainsi lorsque les discours organisationnels évoquent la diversité en termes de performance(s), se pose la question de savoir en quel sens ces discours entendent le terme de performance. S'agit-il de la performance en termes d'efficacité ou en termes d'efficience ? p.98-99
- Qu'est-ce qui motive de tels discours ? p.100
- Est-ce que, pour autant, les acteurs d'une organisation parviennent à garder la motivation nécessaire pour déployer ou accepter une politique diversité sur la durée ? La performativité des discours sur les bienfondés de la diversité est-elle suffisante pour éviter toute démotivation de leur part? p.101
- Si elles sont si ouvertes à la différence, pourquoi passer par des procédures, le plus souvent très orientées non-discrimination et avec des objectifs quantitatifs quand il s'agit de traiter d'un sujet humain ? Peut-être parce que les acteurs décisionnaires voient là un coût d'opportunité ? Plus encore, est-ce que passer par des procédures et imposer la diversité ainsi est aisément accepté par l'ensemble des acteurs d'une organisation ? p.105
- Comment savoir dès lors si l'investissement réalisé est bien un investissement pour, dans et par la diversité ? p.106

- Est-ce que dans le Groupe Crédit Agricole S.A., les acteurs acceptent les actions déployées, voire acceptent tout simplement que la diversité existe dans leur environnement de travail ? p.108
- Qui sont donc les acteurs de la diversité ? Des metteurs en scène de la différence ? Des auteurs ? Des moralistes ? De simples acteurs ? Les personnes qui parlent de diversité, qui l'invoquent au sein des organisations en sont-ils toujours des relais ? p.109-110
- Si ces acteurs de la diversité s'y intéressent dans le cadre de leurs activités, le font-ils uniquement par obligations ? Y trouvent-ils un bénéfice quelconque ? Sont-ils pour autant **convaincus** des apports que la diversité peut leur amener, à un plus grand nombre par-delà leur intérêt personnel ? Ce questionnement à propos des instances juridiques, des IRP vaut aussi pour les dirigeants et DRH encore plus particulièrement ? Quelles sont leurs motivations ? p.110
- Est-ce que tous les acteurs de la diversité ont ce genre de double rapport à la diversité en entreprise ? Qu'est-ce qui prédomine lorsque les acteurs de la diversité en entreprise agissent ou non en faveur de la diversité ? Est-ce de par leur fonction ? De par leur individualité propre ? p.112
- Quand un individu agit-il pour la diversité du fait de sa fonction ? Quand ses convictions personnelles interfèrent-elles ? p.113
- Les acteurs de la diversité arrivent-ils toujours à concilier ce qu'ils veulent et ce qu'ils font ou doivent faire en la matière ? p.114
- Comment un responsable diversité peut-il faire pour que les acteurs d'une organisation se sentent inclus dans leur entreprise ? Quelles sont les conditions optimales à créer pour qu'il y ait le moins de conflit possible entre identité sociale et expérience d'une situation donnée en entreprise pour chaque individu ? p.116
- Est-ce que la mise en place d'une politique diversité relève d'un mécanisme idéologique ? Si tel est le cas, est-ce pour cette raison que certains acteurs ne sont pas prêts à accepter ou finissent par rejeter une politique diversité ? p.122



## **Annexe 6**

### *Guide d'entretien semi-directif*

Date de l'entretien :

Durée :

Nom de l'interlocuteur :

Métier / Fonction :

Age :

Sexe : F/ H

Entité :

Filiale :

Autres indications utiles :

Différences visuelles Différences informatives

#### **Phrases d'entame :**

Bonjour, je me présente, Lidwine MAIZERAY. Je réalise une thèse CIFRE (sorte de thèse en alternance) sur la question de la diversité en entreprise et je souhaiterais connaître votre avis sur ce sujet. Votre anonymat sera préservé bien entendu. Notre entretien sera enregistré, mais si à un moment donné, vous souhaitez que la conversation ne soit pas enregistrée, nous pourrions interrompre momentanément le dictaphone.

**Question d'entame :** la diversité est un vaste mot qui peut signifier tout et son contraire, pouvez-vous me dire ce qu'elle signifie pour vous, la définition que vous en donneriez ?

**Question générale :** Pouvez-vous me dire quelle vision de la diversité au sein de votre entité/ filiale vous avez ?

## **Questions de relance**

### Thème 1 : actions perçues

Comment la diversité se manifeste pratiquement chez vous ?

### Thème 2 : inclusion de l'interviewé dans la notion de diversité ou non

En quoi est-ce que vous faites partie des personnes qui gagneraient de la diversité ?

### Thème 3 : discrimination (uniquement si ce thème est évoqué de près ou de loin par l'interviewé)

Selon vous, favoriser la diversité est-il un moyen efficace de lutter contre la discrimination.

### Thème 4 : obligation sociétale / loi

D'après vous, la diversité est-elle affaire de responsabilité sociale uniquement ?

### Thème 5 : potentiel relais d'une politique diversité (uniquement si l'interviewé est pressenti comme un relais efficace/ potentiel)

Seriez-vous prêt à vous investir si la politique diversité de votre entité venait à être renforcée ?

### Thème 6 : management de la diversité réussi

Pouvez-vous me donner un exemple où le fait qu'il y ait des personnes différentes dans une équipe s'est révélé positif et en quoi?

Thème 7 : Echech du management de la diversité

Avez-vous déjà vu ou vécu une situation dans laquelle le fait qu'il y ait des personnes différentes dans une équipe a eu des retombées négatives ? Pourriez-vous expliciter ?

Thème 8 : suggestions

Dans un avenir idéal, comment la diversité existerait-elle au sein de l'entreprise et au sein du groupe ?

Thème 9 : campagne Welcome

Avez-vous vu la campagne Welcome ? Qu'en avez-vous pensé ? Pour vous reflète-t-elle la diversité au sein du groupe ? Au sein de votre entité ?

**Question finale :** de façon générale, pensez-vous que la diversité doit relever d'une instance dédiée ou qu'au contraire elle doit s'opérer naturellement et surtout elle peut se rétablir sans qu'aucune intervention n'ait lieu ?

**Eléments complémentaires à demander s'ils ne sont pas évoqués en entretien :**

Pour pouvoir procéder à l'analyse des divers entretiens réalisés, j'ai besoin de quelques éléments afin de pouvoir trouver une unité dans les discours en fonction des personnes interrogées. Sachant que votre anonymat sera bien entendu toujours respecté, pourriez-vous me donner quelques éléments plus personnels sur votre parcours, qui vous êtes et comment vous vous situez par rapport à la diversité ?

Age :

Depuis combien de temps au sein de l'entreprise :

Nombre de postes occupés durant cette période voire même intitulé/ changement de filiale :

Autres :

**Accepteriez-vous de me mettre en contact avec d'autres collaborateurs du groupe que vous connaissez et qui accepterez d'échanger sur le sujet de la diversité ?**

# Annexe 7

## Unités de rattachement

### Exemples d'unités de rattachements pour l'entité CACIB

#### Unités rattachées

- ↳ S1 - DG Direction Generale
  - ↳ S10 - FIG Financial Institutions Group
    - ↳ 023 - FIG Financial Institutions Group
  - ↳ S11 - FIM Fixed Income Markets
    - ↳ 081 - FIM Treasury Management
    - ↳ 091 - FIM IRD Non-Linear Interest Rate Trading
    - ↳ 214 - FIM Marketing et CRM
    - ↳ 223 - FIM IRD Quants
    - ↳ 258 - FIM Treasury Sales
    - ↳ 349 - FIM DCM Securitization Origination
    - ↳ 350 - FIM APG Financial
    - ↳ 352 - FIM IRD G7 INT RATE
    - ↳ 355 - FIM Treasury Liquidity Management
    - ↳ 356 - FIM FX Financial Institutions
    - ↳ 357 - FIM Treasury Securities & Collateral
    - ↳ 361 - FIM Credit Markets Correlation Trading
    - ↳ 366 - FIM RCCAD SALES
    - ↳ 367 - FIM IRD Management
    - ↳ 728 - FIM IRD Sales / Structured / Insurance
    - ↳ 729 - FIM DCM Portfolio & Conduit Management
    - ↳ 731 - FIM IRD FX Forwards Paris
    - ↳ 777 - FIM Non Emerging
    - ↳ 796 - FIM GLOBAL SALES UNIT
    - ↳ 801 - FIM Research
    - ↳ 812 - FIM RCCAD Rates, Credit & Cross-asset Derivatives
    - ↳ 829 - FIM BL MANAG
    - ↳ 832 - FIM Monitoring & Control Permanent
-

- ↳ **S13 - GIA Group Internal Audit**
  - ↳ 053 - GIA Group Internal Audit - Etat Major
  - ↳ 086 - GIA Group Internal Audit -Direction et Secrétariat
  - ↳ 191 - GIA Group Internal Audit - Equipe Centrale
- ↳ **S14 - GIB Global Investment Banking**
  - ↳ 147 - GIB SEC JUR FIN
  - ↳ 160 - FIN CA-SA TREASURY
  - ↳ 260 - GIB ECM Dérivés International
  - ↳ 380 - GIB ECM FLO Vanilla Stock
  - ↳ 381 - GIB ECM COR Corporates
  - ↳ 389 - GIB ECM FLD Trading Convertible Bonds
  - ↳ 774 - GIB Secteurs M&A
  - ↳ 775 - GIB PRC TEL 2
  - ↳ 776 - GIB ORIGIN FIRE
  - ↳ 779 - GIB ECM Syndication
  - ↳ 780 - GIB ECM Dérivés France
  - ↳ 781 - GIB Direction et Secrétariat
  - ↳ 845 - GIB ECM Equity Capital Markets
  - ↳ 923 - GIB ECM SFS Structured Financial Solutions
  - ↳ 981 - GIB ORIGIN GI
  - ↳ 985 - GIB GCF Global Corporate Finance
- ↳ **S16 - \_Autre**

*Exemples d'unités de rattachement pour l'entité LCL*

**Unités rattachées**

- ↳ CL00079800 - PAR SDC PARIS BERCY 4
- ↳ CL00419200 - RIDFN SITE PRO MONTREUIL
- ↳ CL07800000 - CREDIT LYONNAIS - ENSEMBLE METROPOLE
  - ↳ CL07800200 - LCL FONCTIONS CENTRALES N80
  - ↳ CL07801200 - LCL RESEAU N80
  - ↳ CL07805000 - OPERATIONS DU SIEGE
  - ↳ CL07870000 - TRESORERIE

*Exemples d'unités de rattachement pour l'entité Amundi*

## Unités rattachées

- ↳ **DGL - PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL**
  - ↳ DGL/ORG - Organisation
- ↳ **IDT - INSTITUTIONNELS ET DISTRIBUTEURS TIERS**
  - ↳ IDT/CCL - COMMERCIAL
  - ↳ IDT/COO - COO
  - ↳ IDT/MID - GESTIONS MULTI-BOUTIQUES INSTITUTIONNELS ET DISTRIBUTEURS TIERS
  - ↳ IDT/OCE - ORGANISATION CENTRALE D'AIDE A LA GESTION
  - ↳ IDT/SCT - Service Clients
- ↳ **PCO - PILOTAGE ET CONTROLE**
  - ↳ PCO/AUD - AUDIT
  - ↳ PCO/COP - COMPLIANCE
  - ↳ PCO/FIN - FINANCES
  - ↳ PCO/JUR - JURIDIQUE
  - ↳ PCO/RSK - RISQUES
  - ↳ PCO/SGL - SECRETARIAT GENERAL
- ↳ **RPE - RESEAUX PARTENAIRES ET SOLUTIONS D'EPARGNE**
  - ↳ RPE/CLG - LCL GESTION
  - ↳ RPE/CRA - RESEAU CRCA
  - ↳ RPE/ENT - SOLUTIONS ENTREPRISES
  - ↳ RPE/ETF - ETF & INDICIEL
  - ↳ RPE/ETG - ETG
  - ↳ RPE/GES - GESTION FINANCIERE
  - ↳ RPE/GSP - GESTIONS SPECIALISEES
  - ↳ RPE/INT - RESEAUX ET PARTENAIRES INTERNATIONAUX
  - ↳ RPE/MKT - DEVELOPPEMENT MARKETING

## **Annexe 8**

### *Question de lancement des entretiens libres et précisions*

On se rencontre dans le cadre de la démarche qualité de l'équipe handicap afin de savoir quelle est votre perception de nos missions, si les actions que nous avons réalisées dans le cadre de l'Accord vous semblent pertinentes, si vous rencontrez des difficultés, si vous avez des suggestions. Mais aussi comment vivez-vous votre intégration par rapport à votre handicap au sein du Groupe, si vous avez des suggestions d'amélioration ou s'il y a des choses de bien, les souligner. Le but de ces premiers entretiens fait avec des volontaires, c'est éventuellement de construire par la suite un baromètre, un questionnaire qui serait diffusé à l'ensemble des collaborateurs en fonction des thématiques abordées pour connaître leur ressenti.

#### Variante :

Dans le cadre de la démarche qualité, l'équipe handicap souhaiterait connaître votre impression, ressenti par rapport aux missions que l'équipe mène plus particulièrement par rapport à votre cas par exemple, savoir si vous êtes satisfait du service, s'il y a des choses à encore améliorer ou s'il y a des bonnes choses, nous les signaler afin qu'on puisse éventuellement les reconduire lors du prochain accord qui va être à renouveler. Donc c'est vraiment dans une démarche de renouvellement d'accord que nous rencontrons les personnes volontaires pour pouvoir éventuellement construire un questionnaire pour les collaborateurs en situation d'handicap pour connaître aussi leur avis sur notre façon de fonctionner, savoir s'il y a des choses à améliorer.

#### Précisions :

Systématiquement lors des entretiens avec l'étudiante en psychologie du travail, nous nous présentions et pour voir si cela changeait quelque chose, à un moment donné ou un autre nous faisons état de notre statut de Travailleur en situation de handicap. Les collaborateurs ont donc tous su que ces entretiens se faisaient aussi dans le cadre d'une démarche de recherche universitaire.



## Annexe 9

### *Extrait du site institutionnel Accenture France au 07/02/14*

#### **Construire un système d'inclusion au niveau de l'Entreprise (la direction, les processus) :**

- Revues de vigilance avec le top management (Right role, Right portfolio, Right sponsor),
- Monitoring d'indicateurs pertinents,
- Sensibilisation du management,
- Mise en place d'un réseau de 'champions',
- Mise en lien d'action business (réseau externe Accent sur Elles, « évangélisation » chez nos clients ; « Accent sur Elles inside »).

#### **Investir au niveau des Individus pour les rendre légitimes, confiants et engagés :**

- Formations ciblées, coaching, clarification des règles du jeu et des comportements gagnants,
- Proximité de sponsors,
- Positionnement sur des opportunités porteuses,
- Célébration (International Women Day, Diversity month),
- Mise en réseau (site web interne mondial).

#### **Aujourd'hui, Accent sur Elles dresse le bilan de ces 10 années en quelques chiffres :**

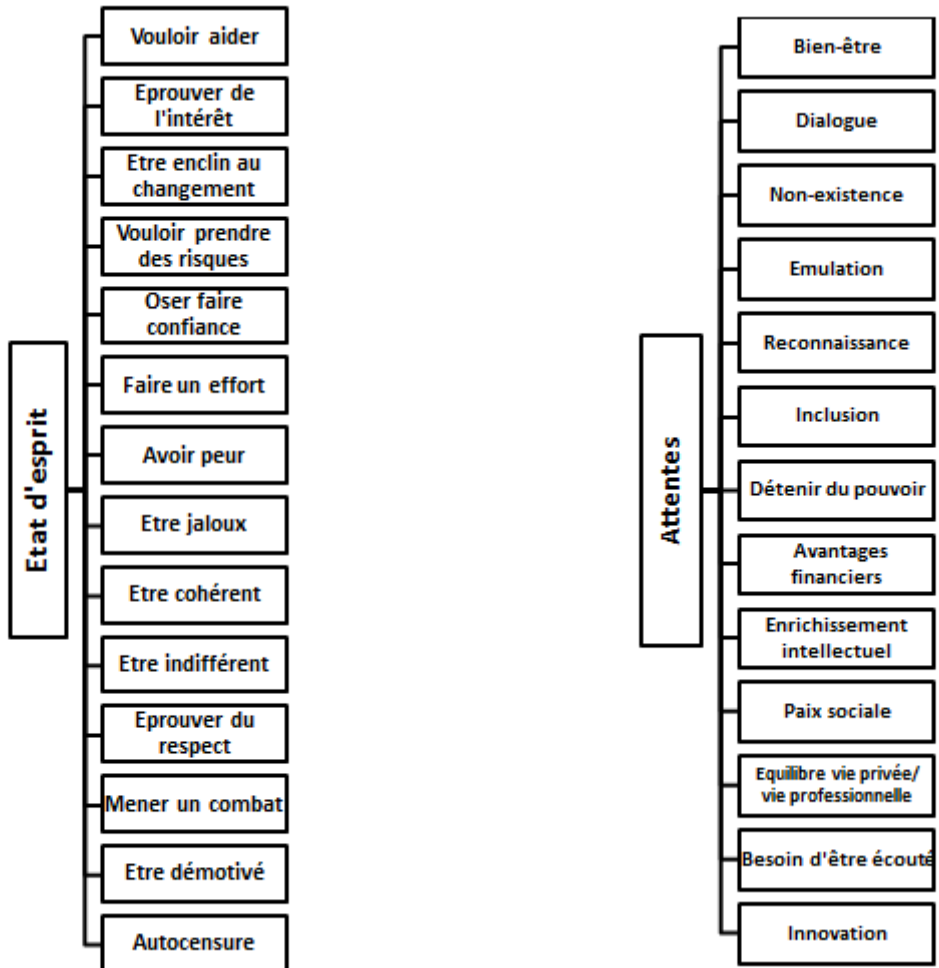
- Au 1er septembre 2011, la proportion de femmes chez Accenture France est de 31% et elle est de 26% dans les niveaux de management.
- Entre 1999 et 2011, le nombre de femmes dirigeantes d'Accenture France est passé de 0 à 31 et 2 femmes ont été nommées Vice-présidentes en 2006.
- Entre 2002 et 2011, la proportion de femmes a augmenté de 19% dans notre métier du conseil en France.
- Sur l'année fiscale 2010-2011, Accent sur Elles a organisé plus de 100 évènements, rassemblant 3000 participants.

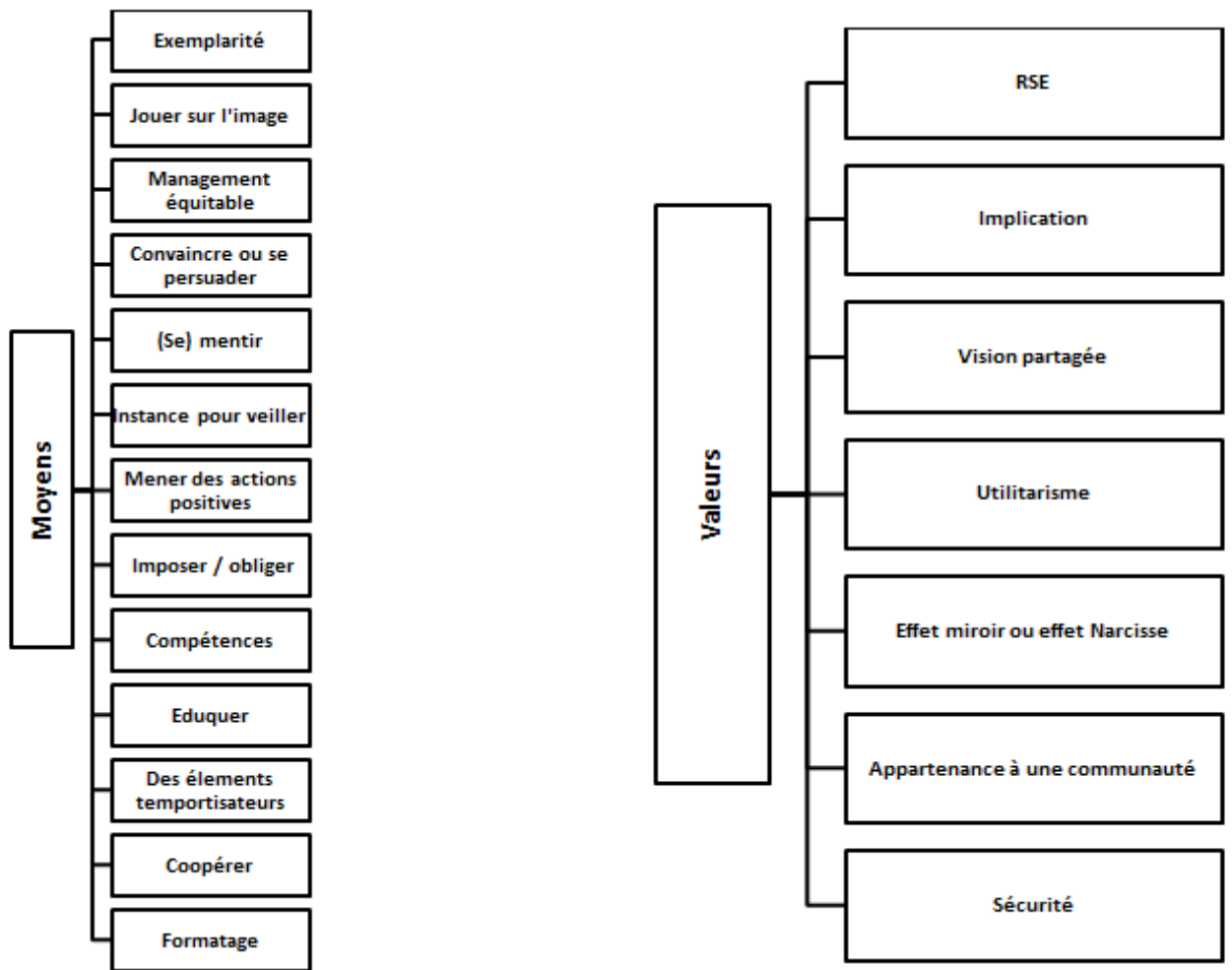
Accenture a fait partie des entreprises pionnières en créant l'un des premiers réseaux professionnels féminins.

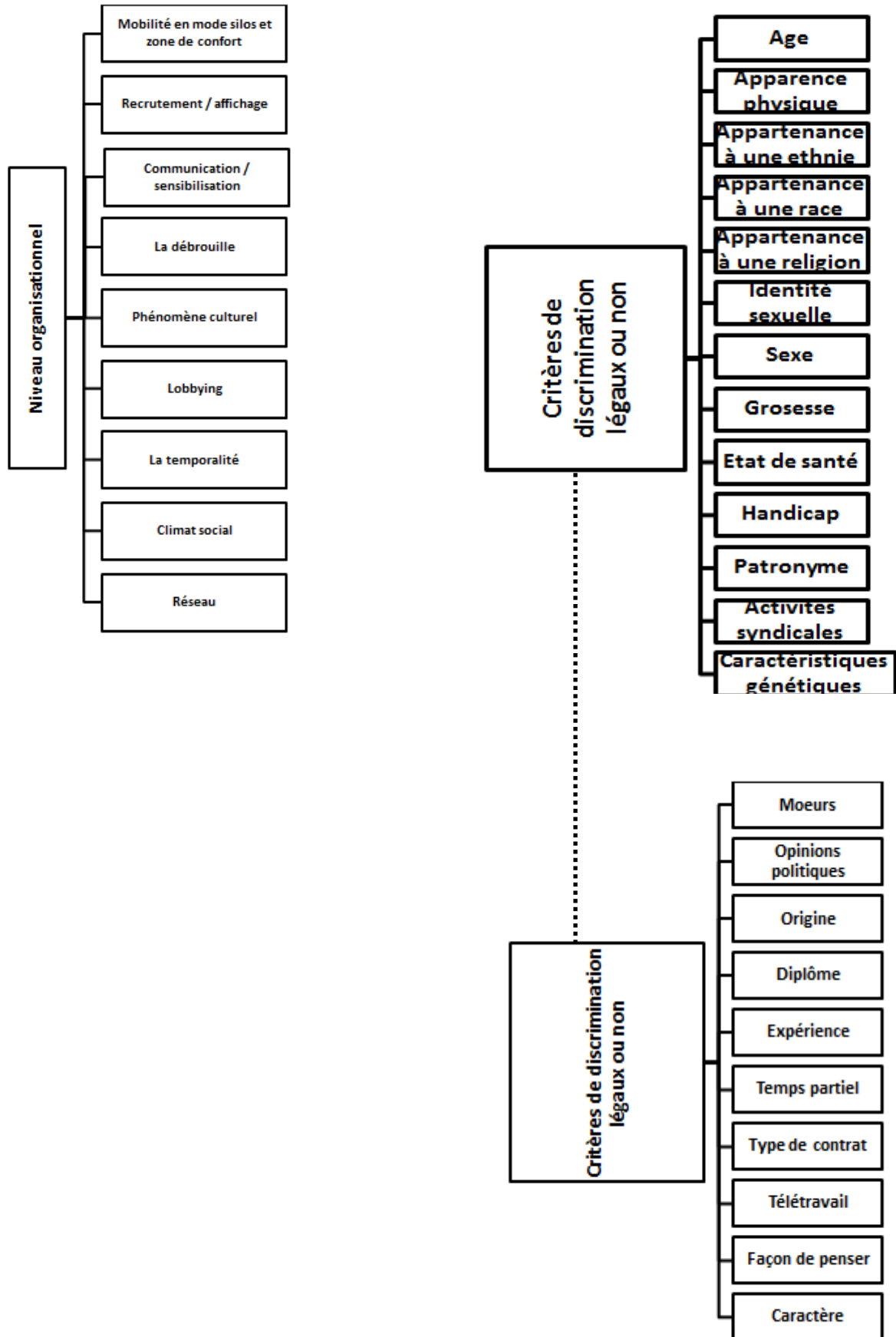
« Accent sur Elles » partage volontiers et très régulièrement son expérience et son parcours avec les entreprises qui le souhaitent, conscient que l'ouverture sur d'autres entreprises est le moteur de l'évolution des opinions et des attitudes du monde des affaires. Plusieurs réseaux internes ou externes sont nés de ces échanges, portant l'ADN « Accent sur Elles inside ». Ce n'est qu'ainsi, par prolifération externe, que la mixité en entreprise progressera, notamment pour les postes à responsabilité.

# Annexe 10

## Grille de codage des échantillons 1 – diversité et 2 – handicap







## Annexe 11

*Memos réalisés lors de l'assignement du code « avoir peur » aux entretiens exploratoires et libres*

Avoir peur	Du côté organisationnel, c'est la peur qui empêche d'avancer
Avoir peur	Les collègues en voyant que la personne ne peut effectuer son travail, ont peur de devoir en faire plus et son travail à sa place
Avoir peur	Certaines personnes ont peur, d'autres cherchent à dépasser leur appréhension, mais il manque une aide
Avoir peur	Le manager a peur que le télétravail, moyen pour compenser la différence, ait un impact négatif sur le travail de la personne
Avoir peur	On ressent ici la peur d'être jugé à sa mauvaise valeur
Avoir peur	La peur est un véritable frein : peur de mal faire
Avoir peur	Peur d'être stigmatisé si un réseau dédié à sa différence (handicap) voyait le jour
Avoir peur	La peur d'avoir des choses en plus à gérer freine les bonnes volontés

Avoir peur	La peur est possible à dépasser uniquement par effet miroir : en connaissant la différence parce qu'on l'a vécue ou côtoyée auparavant
Avoir peur	La peur freine les changements positifs
Avoir peur	La personne a peur d'être jugée pour sa différence et non pour ce qu'elle est réellement, dans toute son individualité
Avoir peur	Expression d'une crainte de voir imposer un système de quota à l'anglo-saxonne : trop grande segmentation
Avoir peur	La peur empêche de faire avancer les choses
Avoir peur	La peur peut être inhérente à la personne qui est différente et ne pas provenir uniquement de celui qui la voit
Avoir peur	La peur empêche un dialogue constructif
Avoir peur	La peur est à l'origine de la non acceptation de la différence, notamment du handicap

## Annexe 12

*Liste des memos (commentaires) écrits lors de la phase de codage de la catégorie « état d'esprit » des entretiens exploratoires sur la diversité*

Catégorie	Mots	% Mots	Commentaire
<b>Faire un effort</b>			
Etat d'esprit	179	3,90%	au sens où la diversité peut être vue sous son aspect négatif : la contrainte
Etat d'esprit	316	6,80%	sans effort de la part de tout un chacun rien ne semble possible
Etat d'esprit	251	7,70%	pour que l'émulation ait lieu il faut que tout un chacun fasse l'effort de...
Etat d'esprit	152	4,60%	La façon dont on va se comporter est une affaire de volonté et d'effort
Etat d'esprit	72	1,40%	au sens de faire des sacrifices, des compromis
Etat d'esprit	986	18,80%	les choses fonctionnent mieux si la personne fait elle-même l'effort de dépasser sa ou ses différences
Etat d'esprit	378	7,20%	les gens ont envie de faire des efforts
Etat d'esprit	365	6,40%	il y a un effort constant à réaliser
Etat d'esprit	68	7,40%	c'est aux personnes qui se sentent appartenir à une dimension de la diversité de faire des efforts. On voit bien que les efforts doivent avoir lieu de part et d'autre, y compris de la part des personnes qui sont porteuses de différences
Etat d'esprit	573	5,30%	une question d'effort à faire de toute part
Etat d'esprit	274	2,60%	tout est une question de volonté et d'effort
Etat d'esprit	674	6,30%	la diversité requiert un travail sur soi même de la part de tout un chacun
Etat d'esprit	864	9,60%	les efforts sont aussi à faire de la part des personnes porteuses de différences
Etat d'esprit	741	8,20%	faire l'effort d'aller au-delà des apparences lorsque cela se passe mal
Etat d'esprit	244	6,90%	elle semble placer l'effort du côté de l'autre entité, mais ne pense pas que l'effort soit aussi à faire du côté de son entité
Etat d'esprit	1895	21,00%	c'est à chacun de faire un effort
Etat d'esprit	628	17,60%	il y a vraiment la notion d'effort au centre du problème.
Etat d'esprit	165	4,60%	il y a encore des choses à changer y compris au niveau des RH

Etat d'esprit	115	2,30%	pourquoi l'effort s'arrête-t-il en chemin? Très bonne question de la part de la répondante
Etat d'esprit	136	2,40%	on est plus enclins à faire des efforts lorsque l'on sent que tout le monde est traité équitablement
Etat d'esprit	618	10,60%	les collaborateurs ont fait l'effort de construire quelque chose ensemble
Etat d'esprit	296	5,40%	l'effort est parfois très difficile à réaliser
Etat d'esprit	379	10,60%	la diversité coûte en termes d'effort consentis
<b>autocensure à cause de phénomènes de société</b>			
Etat d'esprit	302	5,10%	la personne s'est autocensurée et exclue d'elle-même du cadre du travail par peur du regard de sa communauté
Etat d'esprit	895	8,30%	on s'autocensure de peur d'être stigmatisé et cela rompt le dialogue
Etat d'esprit	267	5,30%	résultat de la discrimination: on s'autocensure et on renforce voire on contribue soi-même à la stigmatisation de la différence
Etat d'esprit	327	6,50%	la censure à cause des phénomènes de société n'est pas inexistante
Etat d'esprit	410	7,80%	la personne s'autocensure
Etat d'esprit	208	3,60%	probablement que les personnes handicapées s'autocensurent pour ne pas aller vers ce genre de métiers
Etat d'esprit	315	7,60%	l'autocensure et la censure à cause de la façon dont nous abordons les différences et les rôles: sorte de psittacisme d'un stéréotype
Etat d'esprit	589	10,80%	s'il n'y avait pas eu l'occasion, la personne se serait autocensurée à cause de son âge
Etat d'esprit	245	7,00%	la personne s'autocensure et accepte les choses telles qu'elles sont
Etat d'esprit	105	2,50%	parfois il est donc possible que les personnes ne souhaitent pas aider les autres parce que l'entreprise ne les y encourage pas.
Etat d'esprit	986	18,80%	l'autocensure, le fait de se sentir mal à l'aise par rapport à sa différence vient aussi de la personne et de sa façon de se penser comme incluse dans la société ou non
<b>avoir peur</b>			
Etat d'esprit	1310	14,50%	expression d'une crainte de voir imposer un système de quota à l'anglo-saxonne
Etat d'esprit	186	1,70%	la peur empêche un dialogue constructif
Etat d'esprit	410	7,80%	la peur peut être inhérente à la personne qui est différente et ne pas provenir uniquement de celui qui la voit
Etat d'esprit	176	5,40%	la peur est à l'origine de la non acceptation de la différence, notamment du handicap
Etat d'esprit	302	5,10%	la peur empêche de faire avancer les choses
<b>mener un combat</b>			
Etat d'esprit	301	5,10%	image d'un combat, d'une conquête d'un territoire



Etat d'esprit	193	23,90%	la diversité vue comme un combat
Etat d'esprit	435	8,70%	devoir lutter
Etat d'esprit	274	2,60%	un combat s'engage avec celui ou celle qui ne veut pas faire d'effort
Etat d'esprit	233	7,10%	la diversité n'est pas son combat.
Etat d'esprit	1092	10,20%	impression que la diversité nous place forcément sur le territoire du combat
Etat d'esprit	359	7,10%	la diversité se vit en termes de combat
Etat d'esprit	1303	21,90%	la différence se vit comme un combat
<b>oser faire confiance</b>			
Etat d'esprit	267	5,30%	oser faire confiance çà ce que l'on ne connaît pas est difficile, nous coûte
Etat d'esprit	236	5,70%	il faut oser faire confiance car derrière les omissions se profile la question de la méfiance, de la défiance
Etat d'esprit	316	6,80%	la réussite de la diversité vient du fait que les gens sont motivés, ont confiance les uns envers les autres
Etat d'esprit	268	6,50%	l'impression que la diversité se situe à un niveau RSE provient du fait que l'entreprise est prête à faire confiance aux collaborateurs
Etat d'esprit	555	9,30%	importance de la notion de confiance
Etat d'esprit	297	9,10%	oser faire confiance, ne serait-ce qu'aux membres différents d'une équipe est une étape nécessaire
Etat d'esprit	589	10,80%	on a osé lui faire confiance
Etat d'esprit	310	7,50%	il faut oser faire confiance à ce qui n'est pas cadré
Etat d'esprit	281	6,80%	exemple de confiance
<b>vouloir aider</b>			
Etat d'esprit	311	7,60%	Vouloir aider quelqu'un de différent ne suffit pas à lui seul
Etat d'esprit	337	5,70%	la personne a envie d'aider
Etat d'esprit	193	3,50%	s'il n'y a pas la volonté au départ, alors le dialogue ne peut pas avoir lieu
Etat d'esprit	302	5,10%	aider ne suffit pas, il faut aussi que la personne accepte l'aide
Etat d'esprit	234	5,70%	souhait d'aider quelle que soit la personne
Etat d'esprit	297	9,10%	l'entraide est à la base de la coopération

Etat d'esprit	628	17,60%	échanger c'est vouloir
Etat d'esprit	389	7,40%	au sens de partager avec les autres entités
Etat d'esprit	322	3,60%	pour être en état de vouloir aider, encore faut-il savoir comment faire
Etat d'esprit	281	6,80%	la volonté d'aider a permis d'aider une personne différente à avoir quelque chose en plus.
Etat d'esprit	643	6,00%	vouloir aider n'est pas forcément bien vu...
<b>vouloir prendre des risques</b>			
Etat d'esprit	130	14,10%	parfois une trop grande prise de risque engendre des situations critiques
Etat d'esprit	306	9,40%	quand bien même le souhait de prendre des risques est présent, c'est impossible sous peine d'être soi-même mis au banc de la société
Etat d'esprit	316	6,80%	tout est affaire de pari sur l'avenir
Etat d'esprit	555	9,30%	la diversité est une prise de risque calculé
Etat d'esprit	165	4,60%	La peur de prendre des risques sans savoir si réellement cela en est un
Etat d'esprit	310	7,50%	la diversité est une prise de risque
Etat d'esprit	72	1,40%	cela amène à un état d'esprit où on ose faire confiance, prendre le risque de connaître l'autre
<b>éprouver de l'intérêt</b>			
Etat d'esprit	252	4,80%	on peut éprouver de l'intérêt pour le sujet et ainsi rendre les choses plus aisées sinon ça ne fonctionne pas
Etat d'esprit	284	5,20%	on éprouve de l'intérêt parce que l'on connaît
Etat d'esprit	291	5,30%	si on n'a aucun intérêt minimum pour le sujet, alors rien n'avance
Etat d'esprit	234	5,70%	l'intérêt pour la différence passe d'abord par sa négation au travers de la notion de compétences
Etat d'esprit	274	2,60%	avoir l'esprit ouvert
Etat d'esprit	326	7,90%	Ce n'est pas parce que l'on communique sur un sujet que cette communication va engendrer forcément un intérêt
Etat d'esprit	129	3,60%	s'intéresser, même sur le mode de l'humour permet d'instaurer un dialogue constructif et inversement

Etat d'esprit	454	9,80%	éprouver de l'intérêt pousse à agir
Etat d'esprit	499	8,70%	Même quand on éprouve de l'intérêt pour le sujet, il ne semble pas aisé de pouvoir passer à l'action, ne serait-ce que par manque d'info
Etat d'esprit	615	10,30%	s'intéresser à la différence rend la sensibilisation et la communication sur le sujet beaucoup plus efficace
Etat d'esprit	134	14,50%	j'ai une éthique personnelle donc j'éprouve de l'intérêt
Etat d'esprit	244	5,90%	la personne éprouve de l'intérêt parce qu'elle vit au quotidien cette diversité
<b>éprouver du respect</b>			
Etat d'esprit	193	23,90%	le respect provient du fait que la personne a réussi
Etat d'esprit	304	9,30%	on éprouve du respect parce que l'on a appris la tolérance en dehors de l'entreprise
Etat d'esprit	45	0,90%	le respect est un état d'esprit qui fonctionne très bien lorsqu'il s'agit de vouloir obtenir quelque chose de la diversité
Etat d'esprit	628	17,60%	si j'éprouve du respect c'est aussi parce que je me sens respecté. être différent et se sentir différent c'est essentiel
Etat d'esprit	352	7,00%	le respect des différences est ici bien à l'œuvre dans la mesure où les échanges se font pour mieux connaître les différences des autres
Etat d'esprit	555	10,20%	le fait de considérer chacun avec ses spécificités c'est éprouver du respect
Etat d'esprit	101	2,80%	le respect vient du fait que la personne a été sensibilisée à celle-ci, l'a vécu
Etat d'esprit	264	8,10%	moyen: les gens se mettent en position de respecter les autres
<b>être cohérent</b>			
Etat d'esprit	435	8,70%	ne pas tomber dans les clichés: tous les gens porteur de telle diversité sont comme celui -ci
Etat d'esprit	337	6,70%	l'importance de la cohérence entre discours et actions change tout
Etat d'esprit	170	4,10%	il y a cohérence entre ce que les acteurs de la politique diversité ont comme valeurs, leurs actes et les moyens mis en œuvre
Etat d'esprit	489	8,20%	ne pas rentrer les gens dans des cases si on veut quelque chose de positif. Tout le contraire du discours donné jusqu'à présent.  2 explications: personne interviewée en état d'alcoolisation d'où propos contradictoire, soit en fin d'entretien moins vigilant et dit la vérité sur ce qu'il pense réellement
Etat d'esprit	945	16,20%	souhait de voir l'organisation être plus cohérente.

Etat d'esprit	470	8,60%	les acteurs de l'entreprise manquent de cohérence: ils prônent la diversité, mais n'écoute pas ce que les gens porteurs de différences peuvent apporter
Etat d'esprit	359	7,10%	problème de légitimité de la diversité
Etat d'esprit	544	9,30%	importance d'être cohérent et logique
<b>être démotivé</b>			
Etat d'esprit	311	33,60%	la démotivation lorsque la diversité n'est pas prise en compte correctement n'est jamais loin.
Etat d'esprit	391	11,10%	on ressent une forme de démotivation qui naît de l'attitude des relais de la politique diversité à l'égard des collaborateurs qui ont essayé de s'impliquer
Etat d'esprit	573	5,30%	on peut être démotivé pour 2 raisons: parce que l'on n'a pas eu de reconnaissance de ses efforts, parce que notre différence n'a pas été prise en compte. Cette démotivation peut à la fois être cause et conséquence: conséquence d'une non obtention de ce que l'on voulait obtenir (la reconnaissance) et cause d'un non effort qui occasionne alors un renfermement sur soi et une forme d'égoïsme
Etat d'esprit	274	2,60%	ce qui est la conséquence sous entendue par la notion de clash car s'il n'y a pas de solution trouvée face au clash, les personnes volontaires au départ finissent par abandonner
Etat d'esprit	457	8,00%	de la déception naissant du décalage entre les deux valeurs (valeur personnelle et valeur attribuée à la politique diversité), on peut lire un début de démotivation
Etat d'esprit	633	11,60%	le résultat c'est que les gens finissent par être démotivés
<b>être enclin au changement</b>			
Etat d'esprit	481	13,50%	pour découvrir la diversité, ne serait-ce qu'à un niveau organisationnel, il est important d'avoir un état d'esprit propice à changer.
Etat d'esprit	1245	20,90%	être enclin au changement amène vers plus de diversité
Etat d'esprit	925	8,60%	il y a une volonté de changement, mais elle ne suffit pas
Etat d'esprit	366	7,30%	au sens de progrès à continuer d'accomplir
Etat d'esprit	434	4,00%	marge de progression

Etat d'esprit	710	20,20%	pourtant même si la personne constate un frein à la mobilité, elle explique en partie ce qui coince: le fait que les personnes ne soient pas actrices de leur carrière, qu'elles ne soient pas enclines à changer plus que cela
Etat d'esprit	31	3,80%	l'effort de changer, de bouger ne peut se faire que par la volonté propre de la personne, quelle que soit sa différence
Etat d'esprit	589	10,80%	Le changement ne doit pas se faire qu'au niveau de l'entreprise, mais aussi au niveau des mentalités des personnes porteuses de différences
Etat d'esprit	245	7,00%	la personne a envie de changement. Elle est comme en décalage avec la vision de l'entreprise
Etat d'esprit	378	7,20%	les gens sont plus enclins à un changement grâce à la loi
Etat d'esprit	75	8,10%	parce qu'il y a eu dialogue, il y a eu changement
Etat d'esprit	478	10,30%	les gens doivent être acteurs de leur vie pro
<b>être indifférent</b>			
Etat d'esprit	534	10,20%	au sens où le fait d'être différent ne pose pas de problématique et n'est pas le critère de sélection
Etat d'esprit	233	7,10%	la personne est indifférente à la diversité: n'y trouve ni des avantages ni des inconvénients
<b>être jaloux</b>			
Etat d'esprit	297	9,10%	si rien ne fonctionne, alors les tensions, les jalousies arrivent très vite
Etat d'esprit	187	5,70%	la jalousie fait partie de la nature humaine et quelle que soit la stratégie adoptée pour s'en prémunir, on ne peut pas forcément l'éviter
Etat d'esprit	371	4,10%	conséquence directe de la discrimination positive

## Annexe 13

### Liste des memos (commentaires) écrits lors de la phase de codage de la catégorie « état d'esprit » des entretiens exploratoires sur le handicap

Catégorie	Mots	% Mots	Commentaire
faire un effort			
Etat d'esprit	334	24,30%	on comprend bien que les efforts sont dans les deux sens ici: personne en situation de handicap/ manager
Etat d'esprit	329	9,80%	les efforts doivent pouvoir être réalisés de part et d'autre: par la personne porteuse de différence et par les autres, à condition qu'on les forme
Etat d'esprit	1422	51,80%	choix de faire un effort
Etat d'esprit	297	22,90%	l'effort ne peut pas être uniquement consenti par l'organisation
Etat d'esprit	723	13,30%	faire un effort pour la personne en situation de handicap est parfois apparemment impossible à faire bien qu'elle ait conscience qu'il s'agisse là d'un effort nécessaire
Etat d'esprit	1055	25,40%	la différence demande des efforts de la part de tous
Etat d'esprit	367	53,70%	l'effort doit venir de la personne porteuse de différence
Etat d'esprit	604	14,60%	les efforts ne sont pas forcément consentis à cause du contexte actuel, du climat social
autocensure à cause de phénomènes de société			
Etat d'esprit	528	17,30%	même si la personne attend quelque chose pour compenser sa différence, qu'elle a obtenu par le passé quelques avantages ou plutôt compensations, elle garde le secret espoir que cela existe encore, mais s'autocensure pour demander car a conscience que c'est difficile pour tout le monde, même les personnes non porteuses de différences comme la sienne
Etat d'esprit	79	11,60%	ne cherche pas à affirmer sa différence car ne se sent pas légitime dans les avantages obtenus du fait de sa différence

Etat d'esprit	74	13,00%	la personne n'ose pas demander plus à cause du gel des recrutements, des soucis financiers de l'organisation
Etat d'esprit	378	6,90%	au sens de ne sait pas comment demander de l'aide car sait pertinemment qu'il n'y a pas de véritables solutions à sa problématique donc ne demande rien au final
Etat d'esprit	122	21,50%	le jugement des autres empêche de dire sa différence
Etat d'esprit	296	34,60%	à cause des réactions d'autrui
Etat d'esprit	511	47,30%	au sens où la personne a appris à se censurer au sein de la cellule familiale
Etat d'esprit	490	15,00%	autocensure personnelle, mais aussi par manque d'informations
Etat d'esprit	177	5,10%	il y a comme une forme d'autocensure de la part des gens, de la part des managers lorsque le climat social n'est pas favorable
Etat d'esprit	76	2,30%	conscience que la différence est un frein à l'évolution professionnelle, alors la personne s'autocensure ou se débrouille
<b>avoir peur</b>			
Etat d'esprit	339	9,80%	l'organisation a peur et cette peur freine les changements positifs
Etat d'esprit	451	14,80%	les gens ont peur de ce que la différence peut amener en termes de déficit , en termes négatifs
Etat d'esprit	305	35,60%	la personne a peur d'être jugée pour sa différence et non pour ce qu'elle est réellement, prise dans toute son individualité
Etat d'esprit	141	27,00%	la peur est un véritable frein
Etat d'esprit	656	12,00%	du côté organisationnel, c'est la peur qui empêche d'avancer
Etat d'esprit	411	12,60%	au sens où le manager a peur que le télétravail, moyen pour compenser la différence, ait un impact négatif sur le travail de la personne

Etat d'esprit	329	9,80%	certaines personnes ont peur, d'autres cherchent à dépasser leur appréhension, mais il manque une aide
Etat d'esprit	91	22,30%	Au sens où les collègues en voyant que la personne ne peut effectuer son travail, ont peur de devoir en faire plus et son travail à sa place
Etat d'esprit	423	10,20%	on ressent ici la peur d'être jugé à sa mauvaise valeur
Etat d'esprit	76	13,40%	peur d'être stigmatisé si un réseau dédié à sa différence voyait le jour
Etat d'esprit	227	5,50%	la peur d'avoir des choses en plus à gérer freine les bonnes volontés
Etat d'esprit	199	11,30%	la peur est possible à dépasser uniquement par effet miroir
<b>mener un combat</b>			
Etat d'esprit	20	2,10%	conscience que faire accepter la différence demande des moyens et s'apparente presque à un combat
Etat d'esprit	297	72,80%	malgré des valeurs d'implication de la part de l'organisation, la collaboratrice est obligée de se battre pour que sa différence soit compensée
Etat d'esprit	382	11,40%	image encore assez guerrière de la différence : on est forcé au combat pour imposer sa différence
Etat d'esprit	801	19,30%	sorte de guerre d'usure lorsque la personne parle de sujet de longue haleine
Etat d'esprit	131	3,20%	quelque part la différence amène à un moment donné ou à un autre à une position de combat / Comment faire en sorte pour que ceci n'ait pas lieu en entreprise?
Etat d'esprit	306	5,60%	quelque part, la personne est obligée de se battre pour que, sous prétexte de différence, on ne lui impose pas quelque chose. Mais est-ce que là ce n'est pas joué de sa différence juste parce que la personne n'a pas envie de faire les choses et non pas parce qu'elle ne sait ou ne peut pas faire ce qui est demandé? Cf. entretien avec le manager qui vient confirmer cette impression



Etat d'esprit	518	16,90%	dans le sens où on a imposé des conditions injustes, il a fallu que la personne se batte pour obtenir des avantages. Quelque part la différence est ici un véritable désavantage financier au niveau individuel
Etat d'esprit	663	20,30%	impression de se battre pour rien
Etat d'esprit	604	14,60%	impression que le combat doit se faire sans cesse par la personne porteuse de différence et par ceux qui ont envie de faire des efforts, qui sont impliqués, mais combat qui ne permet pas beaucoup de faire bouger les lignes
<b>oser faire confiance</b>			
Etat d'esprit	249	20,10%	que ce soit l'organisation ou que ce soit la personne, il y a un équilibre dans la confiance accordée
Etat d'esprit	264	20,40%	parce que l'organisation a fait confiance, cela se passe bien
Etat d'esprit	208	16,00%	la personne a fait confiance et le résultat est positif
Etat d'esprit	65	12,50%	la personne a osé parler de sa différence
Etat d'esprit	222	20,50%	un réseau serait un moyen de mettre en état de faire confiance
Etat d'esprit	342	19,40%	faire confiance à l'individu ne semble pas aller de soi, règne de la suspicion
Etat d'esprit	526	54,50%	la personne en voyant qu'elle était écoutée et vraiment incluse a osé faire confiance
Etat d'esprit	404	7,40%	pour être enclin à changer les choses, encore faut-il être en capacité de faire confiance à autrui
Etat d'esprit	1422	51,80%	on se rend compte que la personne a un état d'esprit très positif et ose faire confiance à la différence à plusieurs reprises
Etat d'esprit	163	19,00%	oser faire confiance est un travail sur soi de longue haleine
Etat d'esprit	764	23,40%	à partir du moment où les personnes osent faire confiance, tout semble être plus aisé, notamment le dialogue

Etat d'esprit	218	14,20%	pour que la cohérence ait lieu encore faut-il que la personne porteuse de différence soit en confiance pour dire tout
<b>vouloir aider</b>			
Etat d'esprit	577	13,90%	vouloir œuvrer en faveur de la différence ne signifie pas pour autant que l'on puisse l'obtenir
Etat d'esprit	132	14,80%	pour qu'il y ait émulation et implication il est nécessaire qu'à la base les gens aient envie d'aider
Etat d'esprit	222	20,50%	une personne différente est souvent plus encline à aider quelqu'un d'autre : façon de penser différente
Etat d'esprit	646	18,60%	vouloir aider est ici associé à la culture d'entreprise, mais une culture qui est en perdition
Etat d'esprit	155	8,80%	au sens de participer et donne au moins son ressenti
Etat d'esprit	1422	51,80%	volonté d'aider pour deux raisons: être en cohérence avec certaines fonctions qu'elle a dans l'entreprise (IRP) et par rapport à sa vie privée (des amies qui ont des enfants en situation de handicap)
Etat d'esprit	397	12,20%	au sens de penser aux autres personnes qui sont porteuses de différences plus ou moins similaires
Etat d'esprit	108	7,00%	avoir les informations permet d'être en position d'aider
Etat d'esprit	195	15,70%	état d'esprit qui se trouve concrétiser au travers de la communication organisationnelle (propre à l'entité, qui rappelons-le est à l'origine de la politique handicap du groupe)
Etat d'esprit	264	20,40%	volonté d'aider les autres et qu'ils bénéficient du même climat de travail agréable
Etat d'esprit	465	30,30%	vouloir aider, c'est rechercher le dialogue
Etat d'esprit	183	5,40%	ou comment état d'esprit et besoin peuvent se confondre

Etat d'esprit	231	7,10%	la volonté de faire quelque chose ne suffit pas à ce que les lignes bougent
Etat d'esprit	411	12,60%	on n'est enclin à aider un personne qui positive
Etat d'esprit	72	7,50%	plus encore, la personne est prête à apporter elle-même quelque chose avec ce que sa différence lui a appris
Etat d'esprit	1055	25,40%	ou comment l'abnégation de soi permet de donner quelque chose à autrui volontairement
Etat d'esprit	314	5,80%	pas toujours récompensé...
Etat d'esprit	119	17,40%	état d'esprit organisationnel
Etat d'esprit	329	9,80%	les gens veulent aider, mais n'ont pas les moyens pour
<b>vouloir prendre des risques</b>			
Etat d'esprit	423	10,20%	avoir une personne différente dans son équipe c'est se mettre en position de risque
<b>éprouver de l'intérêt</b>			
Etat d'esprit	114	8,30%	le problème n'est donc pas toujours tant un manque d'intérêt qu'un manque de bonnes informations
Etat d'esprit	1422	51,80%	intérêt pour le sujet de la différence
Etat d'esprit	76	11,10%	état d'esprit conséquence de l'éducation adéquate
<b>éprouver du respect</b>			

Etat d'esprit	79	11,60%	au sens de prendre en considération autrui qui n'a pas d'avantages
Etat d'esprit	168	17,40%	le respect vient à la fois des personnes qui représentent l'organisation, sa politique handicap, mais aussi en retour de la part de la personne porteuse de différence
Etat d'esprit	479	11,50%	bien que la personne prouve du respect, cela n'est pas aisé de vivre au quotidien avec la différence de l'autre. D'autant plus que la personne différente use et abuse de sa différence et en fait une sorte de pouvoir qu'il est difficile à contrecarrer
Etat d'esprit	45	0,80%	mais même si les personnes respectent la différence, elles en viennent involontairement à commettre des impairs et à oublier. Comme si la frontière entre oubli et affirmation de la différence était si ténue qu'à tout moment il est possible de basculer de l'un à l'autre. Qu'est-ce qui peut expliquer ce phénomène de frontière ténue?
Etat d'esprit	166	13,40%	parce qu'il y a respect de part et d'autre, l'inclusion est possible
<b>être cohérent</b>			
Etat d'esprit	1422	51,80%	souhait d'être cohérente avec le discours qu'elle mène en tant qu'IRP
Etat d'esprit	723	13,30%	manque de cohérence de l'organisation qui d'un côté cherche à compenser le handicap, mais de l'autre côté ne prend pas en considération la problématique générale : les métiers qui ferment et qui sont dispatchés çà et là à des services déjà chargés et des personnes qui auparavant faisait le travail et qui aident les autres à le faire dans l'ombre, sans reconnaissance
Etat d'esprit	656	12,00%	aimerait que l'organisation soit plus cohérente entre discours et application : frontière discours/ acte qui se dessine en matière de diversité
Etat d'esprit	430	10,30%	la cohérence, c'est aussi pouvoir ne pas rentrer dans le jeu des sociétés qui se servent du handicap, de la différence pour faire des profits
Etat d'esprit	95	16,70%	Souhait d'être cohérent au sens de ne pas demander plus quand on sait pertinemment que c'est déjà compliqué pour l'organisation

Etat d'esprit	745	42,30%	manque de cohérence
Etat d'esprit	218	14,20%	être cohérent c'est au moins permettre aux personnes qui vont rencontrer la différence de pouvoir la comprendre
Etat d'esprit	308	9,40%	manque de cohérence totale
<b>être démotivé</b>			
Etat d'esprit	327	23,80%	la démotivation n'est pas loin car le système est sclérosé. Mais pourquoi? Ce n'est pas la faute à la différence, mais la différence agit comme un révélateur
Etat d'esprit	460	14,10%	la démotivation devient l'effet du décalage entre la valeur personnelle et la valeur organisationnelle ( et encore si tant est qu'il y ait une valeur organisationnelle)
Etat d'esprit	423	10,20%	il y a comme une sorte de démotivation dans ce constat
Etat d'esprit	264	4,80%	on ressent une démotivation de la part du collaborateur ou même un sentiment d'indifférence
Etat d'esprit	93	15,00%	la personne attend donc surtout que son contrat se termine
Etat d'esprit	306	5,60%	parce que la personne est démotivée, elle n'a pas envie de faire ce qui est demandé
<b>être enclin au changement</b>			
Etat d'esprit	815	26,70%	on ne décide de déclarer son handicap que si on l'accepte un minimum et que l'on ait enclin au changement, même si dans ce cas-là c'est plus par défaut que par véritable choix

Etat d'esprit	754	13,80%	le changement bénéfique serait peut-être de faire un peu de ménage dans le groupe...
Etat d'esprit	411	12,60%	parce que la personne est plus encline au changement, la différence, ses conséquences et ce qui en découle semblent aller beaucoup plus facilement de soi
Etat d'esprit	370	10,70%	ce n'est possible de prendre en compte toutes les différences qu'à partir du moment où l'organisation est encline aux changements
Etat d'esprit	699	20,10%	personne qui a envie de voir encore plus de changements
Etat d'esprit	404	7,40%	au sens où il aimerait bien que cette attitude soit adoptée
Etat d'esprit	801	19,30%	accepter la différence c'est avant tout apprendre à accepter le changement
Etat d'esprit	119	17,40%	difficile pour le répondant de se mettre dans cet état d'esprit
<b>être indifférent</b>			
Etat d'esprit	264	4,80%	derrière l'indifférence on dénote une détresse et une démotivation, une envie de tout laisser tomber. Est-ce dû uniquement au handicap, au type d'handicap? Probablement non car c'est quelque chose qui a été constaté aussi par observation participante
<b>être jaloux</b>			
Etat d'esprit	656	12,00%	Les jalousies surviennent plus vite lorsque le management n'est pas équitable
Etat d'esprit	659	21,60%	la jalousie face à la compensation. Ce qui devient un avantage pour l'un ou apparaît comme un avantage, devient un désavantage ou plutôt apparaît comme un désavantage pour l'autre. Comme s'il était impossible que deux personnes puissent obtenir un même avantage en n'ayant pas la même différence
Etat d'esprit	941	22,70%	la jalousie potentielle requiert donc d'adapter le discours pour faire comprendre que la différence ne va pas léser

## **Annexe 14**

### ***Baromètre et Questionnaire sur la création d'un réseau virtuel au sujet du handicap en contexte professionnel***

En tête : Dans le cadre de l'Accord handicap et dans un souhait d'amélioration de ses services, le service handicap souhaite connaître votre opinion. Il est important pour vous qui êtes potentiellement bénéficiaire de cet accord de répondre à ce questionnaire qui permettra de faire avancer les choses dans le bon sens et avec bon sens.

Le questionnaire qui suit est confidentiel, vos réponses seront traitées de façon anonyme. La première partie concerne votre opinion sur les actions globales, la seconde partie concerne la SEPH et la dernière partie est relative à une communauté/ réseau sur le sujet handicap. En effet, le service handicap propose de mettre en place un réseau virtuel autour du handicap en contexte professionnel. Dans cette optique, nous souhaitons connaître votre avis sur la pertinence de la création éventuelle de ce réseau, vos attentes et vos besoins.

Dans les cas où vous ne souhaitez pas répondre à une question :

1. Vous cochez « ne souhaite pas répondre à la question » et dans la mesure du possible merci d'expliquer ce choix dans la case commentaire
2. La case « ne souhaite pas répondre à la question » n'est pas présente, vous passez aux questions suivantes.

#### **Partiel :**

1. A. Comment avez-vous ressenti votre intégration si votre handicap était préexistant avant votre entrée dans le Groupe ?  
  
B. Qu'avez-vous ressenti lorsque votre handicap est survenu au cours de votre vie professionnelle ? Comment ça s'est passé avec votre équipe ? Avec votre manager ?
2. Au jour d'aujourd'hui, comment vivez-vous votre handicap au travail ?
3. Avez-vous connaissance de l'existence d'un accord Groupe en faveur de l'emploi des PH ? Oui / non/ ne souhaite pas répondre  
-Case commentaires :  
-Si oui, par quel canal avez-vous eu connaissance de l'accord ? Réponse libre

4. Trouvez-vous que ce soit intéressant que cet accord soit piloté à un niveau Groupe ? intéressant \_\_\_\_\_ pas intéressant (échelle Osgood -4/ +4)
5. Quel est, selon-vous, l'utilité possible ou non que ce soit piloté à un niveau Groupe ?
6. Avez-vous, avant de rejoindre le Groupe cherché des informations sur la politique handicap portée par le Groupe ? Oui / Non/ ne souhaite pas répondre  
-Case commentaires :
7. Comment jugez-vous votre accueil dans votre entité/ groupe ?  
Très mauvais \_\_\_\_\_ très bon (échelle d'Osgood – 4/ + 4)
8. Avez-vous le sentiment de faire partie de l'entreprise ? Oui / Non/ ne souhaite pas répondre  
-Case commentaires :
9. Avez-vous identifié un interlocuteur privilégié pour des questions touchant au handicap ? Réponse libre
10. Si vous avez besoin d'un aménagement de poste ou d'un accompagnement, qui a été votre interlocuteur ?  
 D&H  
 RIH  
 Médecin  
 Autres : .....
11. Savez-vous qui est votre RIH ? Oui / Non/ ne souhaite pas répondre  
-Case commentaires :  
Quelles sont ses fonctions ? Réponse libre
12. Les personnes qui vous ont aidé ponctuellement ont-elles bien pris en compte votre problématique? Oui / Non/ ne souhaite pas répondre  
-Case commentaires :
13. Avez-vous bénéficié dans l'entreprise d'un aménagement de poste ou accompagnement de votre RIH/ D et Handicap ? Oui / Non/ ne souhaite pas répondre  
-Case commentaires :
14. Êtes-vous satisfait de votre accompagnement ? Oui / Non/ ne souhaite pas répondre  
- Case commentaires?



15. Quel a été le délai entre la demande et la réalisation de l'aide dont vous avez pu avoir besoin ? très rapide ——— pas du tout rapide (échelle d'Osgood, de + 4 à - 4)  
-Case commentaires :
16. Comment qualifieriez-vous vos relations avec votre manager ? échelle de Likert  
  
Comment qualifieriez-vous vos relations avec vos collègues ? échelle de Likert  
  
Comment qualifieriez-vous vos relations avec les personnes que vous rencontrez pour votre travail? Échelle de Likert
17. Quel a été le délai de traitement des factures que vous avez éventuellement fait parvenir au service handicap ? très rapide ——— pas du tout rapide (échelle d'Osgood, de + 4 à - 4)
18. Si vous avez bénéficié d'un accompagnement pour le « maintien dans l'emploi », savez-vous combien cela a coûté ? oui /non/ ne souhaite pas répondre  
Souhaitez-vous le savoir ? Oui / Non/ ne souhaite pas répondre  
- Case commentaires :
19. Avez-vous régulièrement des formations ? Oui / Non/ ne souhaite pas répondre  
- Case commentaires :
20. Comment voyez-vous votre avenir au sein de l'entreprise ? réponse libre ou échelle
21. Avez-vous le sentiment que votre évolution de carrière ne vous est pas permise
22. du fait que vous soyez un collaborateur en situation de handicap ? oui /non/ ne souhaite pas répondre  
- Case commentaires :
23. Lors de votre entretien annuel l'échange est-il aussi fructueux que ce qu'il devrait être ? Oui / Non/ ne souhaite pas répondre  
- Case commentaires :
24. Selon-vous, est-il important de communiquer sur le handicap ? Oui/Non /Ne souhaite pas répondre  
- Case commentaires :

25. Selon-vous est-il important de communiquer sur l'accord handicap ? Oui / Non/Ne souhaite pas répondre  
- Case commentaires :
26. Etes-vous sensible aux communications qui sont faites dans le Groupe sur le sujet du handicap ? échelle de Likert (1 invisible ; 10 totalement visible)
27. La communication sur la question du handicap au sein de l'entreprise vous vous semble-t-elle exagérée ? échelle de Likert de 1 à 10 (1 trop discrète ; 10 exagérée)
28. Que pensez-vous du calendrier 2013 diffusé par le service handicap ? Réponse libre
29. Quels sont à votre avis les meilleurs moyens pour communiquer sur le handicap en entreprise ? Réponse libre
30. Avez-vous connaissance de l'existence du secteur protégé dans le cadre de l'accord ? Oui / Non /Ne souhaite pas répondre  
- Case commentaires :
31. Pensez-vous que privilégier le recours au secteur protégé risque de fragiliser les autres PME ou les services internes ? Oui / non/ ne souhaite pas répondre  
- Case commentaires :
31. Avez-vous remarqué des changements en termes de pratiques et perception du handicap depuis que vous êtes dans le Groupe ? Oui / Non/ ne souhaite pas répondre  
- Case commentaires :
32. D'après-vous y-a-t- il une entreprise où être en situation de handicap est plus viable, plus agréable qu'au CA ? Oui /Non/ Ne souhaite pas répondre  
- Case commentaires :
32. Vous diriez, au quotidien, que le Groupe est favorable à l'intégration des PH ? échelle de Likert (1. Pas du tout ; 10 plus que favorable)

33. Si demain il n’y avait plus de budget pour permettre de faciliter le recrutement et le maintien dans l’emploi des personnes en situation de handicap, auriez-vous des recommandations ou suggestions pour que cela soit tout de même possible ?

**Partie 2** (les questions porteront sur la perception des actions réalisées en 2011, 2012 afin de comparer 2011 et 2012, de permettre une comparaison entre les perceptions des RIH, du groupe paritaire et des collaborateurs en situation de handicap pour 2012. Une rubrique demandant aux collaborateurs ce qu’ils souhaitent voir comme actions en 2013 devrait permettre d’obtenir des idées en amont de la préparation qui débutera en juin 2013)

1. Pensez-vous que des actions de sensibilisation doivent être menées tout au long de l’année et pas uniquement pendant la SEPH ? Oui / Non
2. Pouvez-vous citer une action marquante de la SEPH 2010 ?
3. Pouvez-vous citer une action marquante de la SEPH 2011 ?
4. Pouvez-vous citer une action marquante de la SEPH 2012 ?
5. Sur les 3 dernières années, y-a-t-il une action menée lors de la SEPH qui vous a déplu particulièrement et pourquoi ?
  
6. Pour la SEPH en 2013, que souhaitez-vous ?

**Partie 3 :**

Question 1 : Etes-vous intéressé(e) par l’idée de la création d’une communauté virtuelle, regroupant des informations sur la thématique du handicap (législation, aides apportées par le groupe, accords, maintien dans l’emploi...) ainsi qu’un forum d’échange?

- Oui
- Non (dans ce cas vous pouvez vous rendre directement à la question 5)
- Ne souhaite pas répondre

Question 2 : Quel serait selon vous les intérêts liés à ce type d’outil ?

- Informations
- Partage de bonnes pratiques
- Echanges
- Possibilité de rencontres
- Se rendre acteur de la politique Diversité & Handicap du groupe
- Autre (s) :

Question 3 : Quels sujets aimeriez-vous y retrouver?

- Accord handicap
- Aides apportées par le groupe
- Maintien dans l’emploi
- Mobilité interne
- Témoignages de travailleurs en situation de handicap / de managers
- Actualités sur le handicap (internes/ externes)
- Suggestions d’améliorations de la politique handicap et du réseau

- Autres

Question 4 : Accepteriez-vous d'ouvrir ce réseau aux personnes partageant les mêmes problématiques que les vôtres en milieu professionnel ?

- Oui (préciser)
  - Managers
  - Parents d'enfant en situation de handicap
  - Tout collaborateur souhaitant partager et échanger sur ces problématiques
  - RIH
- Non (préciser la raison)

Question 5 : Qu'est-ce qui constituerait une gêne dans l'ouverture d'un tel réseau ?

- Souhait de garder l'anonymat
- Risque de communautarisme
- Peur d'une stigmatisation
- Manque de temps
- Outil non adéquat
- Pas d'intérêt particulier
- Autre(s) :

De façon globale avez-vous des recommandations, des suggestions à faire pour que la politique handicap du Groupe soit plus efficace et pérenne ?

Vous êtes :

H/ F

Tranche d'âge : - de 25 ans / 25-29 ans / 30-34 ans / 35 -39 ans / 40-44 ans / 45- 49 ans / 50-54 ans / 55-59 ans / 60 ans et +

Ancienneté dans le groupe : moins de 1 an / 1 à 5 ans / 5 à 10 ans / 10 à 15 ans / 15 à 20 ans / 20 à 25 ans / 25 à 30 ans / + de 30 ans

Avez-vous déjà effectué au moins une mobilité ? Oui / non

Depuis combien de temps bénéficiez-vous de la RQTH ?

Dans le cadre de votre RQTH bénéficiez-vous d'un aménagement de poste ? Oui / non

Seriez- vous prêt à faire partie d'un groupe de travail pour créer un outil qui permettrait de mieux faire accepter le handicap aux collaborateurs du Groupe ? Oui/ non

Merci pour votre participation !

## Annexe 15

### *Les 13 attentes des acteurs du groupe Crédit Agricole S.A. détaillées*

Code	Description	Verbatims	Commentaire
dialogue	créer un lien, engager une discussion	« <i>en terme de diversité, il faudrait avoir <b>un dialogue global</b> [...] L'information et le <b>dialogue</b>, c'est quand même essentiel</i> » (Gestionnaire, Services financiers spécialisés, ,31-40 ans, Femme, échantillon 1 – diversité)	L'attente de cette gestionnaire est <b>d'avoir un langage commun</b> entre entités et que <b>des efforts</b> aient lieu de part et d'autre, ce qui n'est pas le cas.
enrichissement intellectuel	apprendre quelque chose que l'on ne connaît pas, de quelqu'un de différent	« <i>On se remet en cause régulièrement quand on n'est pas comme la personne qui est en face de soi. Se confronter aux gens, c'est la vie, c'est <b>enrichissant</b>. On renforce un certain nombre de procédures, on a des contraintes légales et donc un modèle qui a tendance à se durcir, et de temps en temps, c'est bien d'avoir des gens qui ne pensent pas de la même façon, d'aller dans des directions différentes, d'avoir des sensibilités différentes, qui, le jour J, trouvent la solution.[...] C'est la même logique qu'au niveau de la diversité botanique. Le fait qu'il y ait une somme de possibles hyper variés permet à la nature de rebondir en</i>	La diversité est essentiellement <b>synonyme d'apprentissage, d'innovation</b> pour ce responsable qui attend donc de la différence, <b>une découverte</b> .

Code	Description	Verbatims	Commentaire
		<i>permanence.</i> » (responsable informatique, Production informatique, 41-50 ans, Homme, échantillon 1 – diversité)	
bien-être	être bien sur son lieu de travail, en contexte de travail	« <i>J'ai vu les lounge de Montrouge et pour moi c'est exactement ça, la vitrine. [...] Si vous allez vous y reposez assez souvent, vous avez toujours des gens malveillants qui iront voir le chef pour le dire au chef, qui n'est pas toujours dans l'open space... [...] Il y a une sorte d'auto-surveillance qui rajoute un stress. [...] Si les collaborateurs se sentent bien, les clients auront plus envie de venir parce qu'ils sentiront cette bienveillance.</i> » (Travailleur en situation de handicap, financier, banque de financement et d'investissement, 41-50 ans, Homme, échantillon 2 – handicap)	Pour ce Travailleur en situation de handicap qui a besoin de se reposer et s'allonger pour soulager ses douleurs, il est inconcevable d'utiliser les espaces dédiés au repos des collaborateurs car <b>il existe un jugement de la part de certains et qui contribuent à le faire se sentir mal à l'aise.</b> Pour lui, <b>un bon management de la différence est un management qui lui permette de se sentir à l'aise sur son lieu de travail malgré sa différence.</b>
non existence	banaliser la différence, la rendre non gênante, faire disparaître le concept	« <i>Dans un avenir idéal, il faudrait qu'il n'y ait plus de diversité au sens où il n'y aurait plus de service diversité, de service handicap. Cela voudrait dire que c'est naturel</i> » (GRH, siège, 31- 40 ans, Homme, échantillon 1 – diversité)	La <b>politique diversité</b> est ici considérée comme <b>une étape</b> . Elle est attendue comme un <b>levier</b> et comme un <b>processus amené à disparaître</b> .
émulation	amener une dynamique positive	« <i>Ce côté diversité, on l'a vécu avec la course du cœur. On s'est retrouvé à 14 dont une femme. [...] On avait des vécus sportifs différents, des parcours différents et donc une diversité énorme : âge,</i>	Dans cet exemple, la dynamique positive correspondait à l'attente de la personne

Code	Description	Verbatims	Commentaire
		<p><i>sexe, le DG, des collaborateurs qui n'étaient pas encore titulaires et qui venaient d'arriver. On a eu une vraie richesse, de vrais échanges »es qui se sont passés. La convention annuelle de SILCA a eu lieu il y a 15 jours et sur les 600 personnes présentes, on se retrouvait à 14 avec le DG qui n'était pas forcément au milieu. On a pu voir un certain nombre de valeurs et de liens qui ont pu être tissés et les 14 étaient repartant pour une deuxième année. [...] Cette diversité là et le soutien d'une cause a permis de fédérer les personnes et apprendre un boulot beaucoup plus efficace. Ce qui aurait été complètement contre-productif, ça aurait été de scléroser la structure, du coup on ouvre et on renouvelle de moitié l'équipe et on organise d'autres activités le reste de l'année.[...] Vous redistribuez les rôles où chacun a son mot à dire » ( Responsable informatique ,Production ignformatique,51-50 ans , Homme, échantillon 1 – diversité)</i></p>	
<p>Catégorie Attentes</p>	<p>reconnaissance de l'individu</p>	<p><i>« Dans l'idéal, ce serait bien, au niveau des managers, de faire respecter le travail et d'avoir un peu plus de considération pour les collaborateurs en situation de handicap, être plus à l'écoute, avoir plus d'empathie, mais ce n'est pas possible.[...] Je pars à la retraite dans 6 ans, je ne veux pas partir avec ce salaire à la retraite. Je me suis projetée avec une augmentation de 4 % tous les 2ans, ce n'est pas terrible quand même...A 80</i></p>	<p>La reconnaissance pour le travail accompli et pour la personne en elle-même est une attente forte de la part de certains collaborateurs porteurs de différences qui ont l'impression d'être sous-estimés. La reconnaissance</p>

Code	Description	Verbatims	Commentaire
		<p><i>%, c'est énorme la différence de salaire. [...] Mon chef m'a fait remarquer que si je cotisais à 100 %, j'aurai encore moins de salaire, donc il reconnaît au moins que je n'ai pas assez de salaire. Je préfère donc avoir plus de salaire et moins de subventions pour compenser mon handicap</i> » (Travailleur en situation de handicap, siège, 51-60 ans, Femme, échantillon 2 – handicap)</p>	<p>de l'individu passerait par un salaire juste.</p>
inclusion	créer un sentiment d'appartenance	<p>« <i>Il n'y a pas eu de sensibilisation. Il n'y a pas eu de blocage ou encore une impression de déranger, ni de sentiment de rejet. J'ai vraiment été très surprise</i> » (Travailleur en situation de handicap, banque de proximité 2 - siège, 31-30 ans, échantillon 2- handicap)</p>	<p>La prise en compte de la différence n'est pas la seule façon dont l'inclusion est entendue par les personnes interviewées. Elles n'assimilent pas l'inclusion à l'égalité de traitement, l'égalité des chances et la non-discrimination, mais plus à cette idée qu'elles se sentent bien et utiles dans un petit groupe d'individus. <b>L'inclusion correspond à une forme de respect attendu par les individus, d'éviter les conflits et les blocages.</b></p>
détenir du pouvoir	se sentir en position de force, détenir une forme d'ascendant sur autrui	<p>« <i>Créer un réseau peut-être... Quoique... Cela dépendrait de la hiérarchie des personnes qui sont dans le réseau. Si les personnes n'ont pas de pouvoir hiérarchique, cela</i></p>	<p>Du management de la différence handicap, cette personne attend une forme de pouvoir pour <b>rétablir l'égalité</b></p>



Code	Description	Verbatims	Commentaire
		<i>n'aboutirait à rien. [...]Il faut des gens ayant un effet levier</i> » (Travailleur en situation de handicap, gestion financière, banque de financement et d'investissement, 31-40 ans, Femme, échantillon 2 – handicap)	<b>de traitement</b> , qui n'existe pas du fait de son handicap. La diversité, deviendrait et transcenderait, en ce cas, un jeu politique d'équilibre des pouvoirs.
avantages financiers	on attend de la diversité des avantages financiers	Cf. verbatim reconnaissance	La compensation de la différence peut se traduire par des avantages financiers dans l'esprit de certains collaborateurs. Contrairement au système actuellement en vigueur du fait de la loi handicap, par exemple, les collaborateurs en situation de handicap attendent un salaire plus élevé ou plus adéquat en vue d'une retraite qu'un salaire médian assorti de subvention spécifique qui ne comble le handicap que sur l'instant.
équilibre vie privée / vie professionnelle	obtenir une meilleure adéquation entre vie privée et vie professionnelle	« <i>Dans mon couple, quand j'arrive le soir après une journée de travail, je suis fatiguée et je n'arrive plus à décoder, entendre ce qu'on me dit car mon poste n'est pas aménagé et je fais donc beaucoup d'efforts dans la journée. J'ai eu un petit garçon il n'y a pas longtemps et cela génère de la fatigue.[...]J'étais un peu réticente à demander de</i>	L'attente principale de cette personne est de pouvoir <b>être moins fatiguée</b> chez elle grâce à un aménagement de poste adéquat qui permettra de compenser son handicap. En effet, son

Code	Description	Verbatims	Commentaire
		<i>l'aide, mais la campagne de sensibilisation et la fatigue ont été le déclencheur.[...]Concernant mon aménagement de poste, on en est à la préconisation et je n'ai pour l'instant pas de retour,[...] j'espère donc qu'en avril les choses vont s'enclencher rapidement. »</i> (Travailleur en situation de handicap déclarée en cours de vie professionnelle, banque de financement et d'investissement, 31-40 ans, Femme, échantillon 2 – handicap)	handicap génère une fatigabilité et encore plus du fait qu'elle fait des efforts pour le compenser elle-même.
innovation	on peut s'attendre à des choses nouvelles et donc à des formes de progrès	Cf. verbatim enrichissement intellectuel.	
paix sociale	avoir un minimum de paix sociale et donc éviter les conflits	Cf. Verbatim inclusion et la fin de son commentaire	
besoin d'être écouté	le besoin d'être tout simplement mieux écouté apparaît	« <i>Concernant les rendez-vous avec la GRH, c'est à nous de provoquer le contact pour des questions spécifiques. Et encore, le retour n'est pas adapté, mais au moins, on a la satisfaction d'avoir pu dire ce qu'on voulait dire. »</i> (Travailleur en situation de handicap, informaticien, banque de financement et d'investissement, 51-60 ans, Homme, échantillon 2 – handicap)	Cf. chapitre 15.2 pour plus de détails concernant cette attente, notamment en ce qui concerne les solutions pour la satisfaire.

Les attentes ne diffèrent pas selon les filiales. L'influence de la crise économique et du climat social plus tendu n'est pas un facteur significatif. Le besoin de dialogue est aussi fort, voire même plus dans des filiales moins impactées par la crise (Amundi, LCL) que celles soumises à des plans sociaux (CACIB, CAL&F).

## ***Pour le lecteur pressé***

### **Qui a tué La Diversité ?**

L'inspecteur Lamorale est arrivé au service des enquêtes de DiverCity il y a quelques mois. Auparavant, il travaillait au service d'immigration d'InternationalCity. Divercity est une mégalopole dont dépend InternationalCity, dans le canton du Respect. Peu de temps après son arrivée, des plaintes de plus en plus nombreuses sont déposées auprès de son service et *via* le service de répression des fraudes qui travaille en étroite collaboration avec le sien. Le service des enquêtes a pour rôle de réguler les conflits entre individus au sein de DiverCity et ses alentours, de faire respecter les différences et les promouvoir afin que chaque habitant puisse vivre en paix et assurer au mieux sa fonction au sein du canton.

Devant le nombre croissant de plaintes, il décide de les trier sur la base du système que son prédécesseur avait commencé à établir afin de trouver des solutions rapidement. Ainsi il les range en 20 catégories. Mais certaines plaintes ne rentrent dans aucune catégorie ou pourraient rentrer dans toutes...

Avec son équipe, il gère les dossiers au cas par cas. Mais parce qu'il faut bien commencer par un bout et, suite aux discussions qu'il a eu avec ses confrères, il décide de porter son attention sur les plaintes relatives aux questions de genre et celles relatives au handicap. Le handicap était d'ailleurs un des motifs de plainte sur lequel l'attention de son prédécesseur était déjà tournée. Il a choisi de s'attacher aussi aux questions relatives au genre face à la pression constante des associations et des lois portant sur le sujet.

L'agent T. lui fait remarquer que, si commencer par quelque part est nécessaire, il risque d'occulter les autres motifs de plainte et de créer des mécontentements, voire de passer à côté des problématiques plus complexes relevant de plusieurs catégories ou de perdre du temps à traiter deux fois le même dossier pour des raisons différentes. D'ailleurs, et malgré le système mis en place, les plaintes continuent d'affluer, qu'il s'agisse de plaintes relatives aux catégories phares ou les autres. Au bout de quelques mois, les plaignants sont moins nombreux.

Et puis, en ce mardi matin printanier, les plaintes cessent totalement. L'agent T trouve cela étrange, mais l'inspecteur Lamorale est satisfait : «notre système de tri a fait ses preuves ! Ne vous inquiétez pas comme ça agent T ! Regardez ce qui est positif et arrêtez d'être aussi pessimiste ! ».

L'agent T rentre donc chez lui avec ses doutes enfouis au fond de son âme lorsqu'au détour d'une ruelle, un scintillement attire son regard. Il s'approche peu à peu et dans le renfoncement d'une porte cochère condamnée pour travaux, il découvre un cadavre. Il en averti aussitôt le service des enquêtes qui vient récupérer le corps et analyser la potentielle scène de crime. Le cadavre est si mal en point qu'il est difficile de l'identifier et de ce fait de déterminer les circonstances de la

mort, l'arme du crime et encore plus un quelconque mobile. Quant à retrouver l'assassin...

Après quelques jours de travail sans sommeil, l'agent T parvient à identifier le cadavre : Madame Diversité, une actrice qui a incarné de très nombreux rôles et pris tant de visages différents au cours de sa carrière qu'elle apparaît toujours familière et étrangère à chacune de ses apparitions. Même ses fans avertis peuvent avoir du mal à la reconnaître dans la rue. Qui plus est, dans l'état où elle a été retrouvée, la reconnaître n'a pas facilité la tâche déjà complexe de son vivant.

Pour l'agent T, vu l'état des blessures, Madame Diversité n'a pas pu être tuée par une seule personne et il doit exister plusieurs mobiles à ce crime presque parfait et si l'agent T n'était pas parvenu à identifier le cadavre au moyen du petit miroir argenté trouvé près de la victime, celui-là même qui avait attiré son attention par son scintillement avec le jeu des rayons du soleil couchant personne en saurait encore le nom de la victime. L'affaire n'a pas été rendue publique, mais quelques journaux, dès le lendemain, titrent leur une ou leur deuxième de couverture autour de l'affaire.

« *Qui a tué La Diversité ?* »

« *Meurtre ou suicide d'une grande dame de la scène !* »

*Le mystère de La Diversité*

Suite à ces titres, l'inspecteur Lamorale et son équipe sont à cran. Chaque détail et recoins de la ruelle sont minutieusement auscultés une fois de plus. L'emploi du temps de Madame Diversité est étudié sous toutes les coutures jusqu'à une semaine avant son meurtre. Les suspects sont entendus. Parmi eux Madame Racisme, Monsieur Egoïste,...Même l'enfant la Peur qui habite la maison voisine est interrogé en présence de ses avocats car c'est le dernier à l'avoir vu le matin du crime, partant en direction de l'association contre la Discrimination qui l'avait invitée à une matinée de débats.

Rien ne permet pourtant d'identifier un quelconque assassin. Le soir, avant de dormir, l'agent T. tourne et retourne le problème dans sa tête, quand soudain, il se souvient d'une plainte que son équipe avait classée dans la catégorie « sans suites », c'est-à-dire à la poubelle. Cette poubelle se remplit très vite certains jours : pour un rendement plus grand, certains agents n'hésitent pas à y mettre des plaintes catégorisables, d'autres parce qu'ils sont totalement démotivés par leur tâche s'adonnent à la même pratique. Même l'agent T a été tenté d'y mettre certaines plaintes sans chercher à savoir ce qu'elles contenaient. Cette catégorie poubelle n'est même pas répertorié dans le système car jugée inutile ou, du moins, seulement utile pour se débarrasser des plaintes sans catégories ou incompréhensibles.

L'agent T n'aime cependant rien jeter. Ainsi, le soir avant de partir, il récupère les sans suites et les ramène chez lui où il les classe par date. Il se relève de son lit et se

précipite dans le cellier où il les range, se dirige à la date du mercredi 20 février de cette année et relit la plainte :

*« Je désire signaler un danger imminent. Le canton du Respect est une illusion. Personne ne respecte réellement les différences, mais tout au plus les tolèrent par peur des lois, parce que cela peut apporter quelque chose de bénéfique. Mais au final, ce sont toujours les mêmes différences qui sont mises en avant, protégées. On classe et on range les gens dans des boîtes et si, par malheur on ne correspond à aucune boîte, on finit par mourir à petit feu, en silence. Je suis différent, mais cela n'intéresse pas ou alors on se moque de moi parce que je ne corresponds pas aux critères énoncés dans la loi. Une vraie politique du respect des différences, c'est peut-être avant tout comprendre que la différence ne peut être circonscrite, qu'elle n'a pas de limites. Ne faudrait-il pas avant de regarder celui qui est différent ou ne l'est pas, regarder l'être humain en face de soi ? La diversité est en train de disparaître et de perdre sa signification, non pas parce qu'il y a de plus en plus de personnes égoïstes en ce contexte économique déficitaire, non pas parce qu'il y a de plus en plus de peur de l'Autre qui s'installe, d'incitation à la haine, mais essentiellement parce que les normes, les processus sont trop rigides. Les processus finissent par faire oublier que la diversité est et n'existe qu'à l'aune d'une existence sociale prédéterminée ! Si demain la diversité meurt, il ne faudra pas s'étonner ! Elle finira au coin d'une rue sombre, sans personne pour assister à sa fin car les gens seront bien trop occupés à la sauver là où ils la pensent la trouver. J'ai déjà essayé de vous avertir par de nombreuses lettres similaires à celle-ci, mais celle-ci sera la dernière. Car bientôt je ne serai plus, vous m'aurez tous tué : les gens qui ont peur de moi comme ceux qui me haïssent ou encore ceux et celles qui pensent servir ma cause et être mes amis.*

P.S. D. »

La rue sombre, ces initiales ! Ses initiales ! Tout est clair pour l'agent T.

Il se précipite au service des enquêtes où l'inspecteur Lamorale travaille en nocturne depuis quelques semaines afin de gérer la crise sans précédent que ce meurtre a créé. Car avec ce meurtre, les plaintes n'ont cessé, de nouveau, d'affluer et les fausses pistes concernant le crime également.

Il ouvre les yeux interloqués en voyant arriver l'agent T habillé dans ce qui ressemble à un vêtement d'intérieur et non pas en uniforme comme à son habitude.

« Inspecteur, j'ai trouvé qui a tué La Diversité ! Philein Sophia Diversité a été tué par plusieurs assassins ! Regardez cette lettre ! Nous n'avons pas pris au sérieux ces avertissements et nous l'avons tous conduites à sa fin ! »

Au petit matin, les journaux titrent leurs unes :

« *La Diversité tué par ses amis* »

« *Hommage à la Diversité* »

« *La Diversité pourrait-elle renaître de ses cendres ?* »

***Et si le respect de la différence commençait dans une prise de recul par rapport à ses propres actes ?***

## Table générale des matières

---

Thèse de Doctorat / mois année.....	1
<b><i>Introduction</i></b> .....	<b>13</b>
<b><i>PARTIE 1. Auscultation de la diversité</i></b> .....	<b>30</b>
<b>Sous-partie 1. Réalité(s) de la diversité : une affaire de perceptions</b> .....	<b>32</b>
Chapitre 1. Définitions du concept de diversité: entre non-discrimination et valorisation des différences .....	33
Chapitre 2. La diversité en entreprise : une gestion nécessaire ? .....	45
Chapitre 3. La diversité vue par le monde organisationnel.....	64
<b>Sous-partie 2. Mettre en place une politique diversité : une question de choix ?</b> .....	<b>82</b>
Chapitre 4. La diversité en période de difficultés économiques.....	82
Chapitre 5. Entre bénéfices et coûts.....	90
Chapitre 6. Une politique diversité : pour qui, avec qui et pourquoi ? .....	108
<b><i>PARTIE 2. La voie de la guérison : comprendre ce qui empêche les acteurs d'une organisation d'adhérer à une politique diversité</i></b> .....	<b>129</b>
<b>Sous-partie 1. Méthodologie et position épistémologique</b> .....	<b>133</b>
Chapitre 7. Vivre et faire vivre la diversité .....	134
Chapitre 8. Méthodologie qualitative.....	151
<b>Sous-partie 2. La diversité au marteau</b> .....	<b>200</b>
Chapitre 9. Une politique diversité entre rationalité et complexité .....	201
Chapitre 10. Comparaison du cas principal et des cas mise en perspective .....	228
Chapitre 11. Discussion intermédiaire concernant les résultats comparés : éclairage de	
Chapitre 12. Perception plus ou moins grande d'un écart.....	262
Chapitre 13. Evaluation de la diversité par les collaborateurs, à l'origine de leurs motivations à accepter ou refuser la politique diversité proposée par leur entreprise ..	296
Chapitre 14. La mise en œuvre de la politique diversité au ralenti.....	317
Chapitre 15. Recommandations pour le terrain et limites de la thèse .....	341
<b><i>Conclusion</i></b> .....	<b>371</b>

<i>Liste des captures, encarts, figures, graphes, graphiques, schémas, tableaux et typologies .....</i>	<b>383</b>
<i>Bibliographie .....</i>	<b>390</b>
<i>Table des annexes .....</i>	<b>411</b>
<i>Table générale des matières .....</i>	<b>471</b>





## **Résumé :**

La pression institutionnelle des lois et des associations ainsi que la recherche d'une performance économique, combinée à des attentes diverses engendrent un écart de perception entre l'idée d'une politique idéale et la réalité de la diversité éprouvée par les acteurs au sein de leur organisation. Cet écart conduit à des formes de démotivation propices à gêner la mise en œuvre d'une politique diversité.

Comment, de fait, atténuer l'inévitable essoufflement du management de la diversité? Une fois analysées les raisons pour lesquelles les acteurs d'une organisation comme le groupe Crédit Agricole S.A. sont ralentis dans le déploiement d'une politique diversité de type inclusive, cette thèse apporte des solutions concrètes pour pratiquer une gestion de la diversité plus proche des attentes des acteurs.

A partir d'une triangulation de données dans le cadre d'une méthodologie qualitative, l'inclusion n'est pas forcément apparue comme l'attente principale des acteurs. L'observation participante, l'étude de cas principale éclairée par 3 cas complémentaires, 55 entretiens (15 sur la diversité + 40 relatifs à la dimension handicap) permettent ainsi d'apporter des propositions managériales pour répondre à l'attente principale des acteurs qu'est le besoin de dialoguer, au sens de converser.

La première étape consiste à identifier les acteurs susceptibles d'être démotivés pour ensuite les (re)mobiliser en leur (re)donnant la parole. Redonner la parole ne signifie pas forcément la mise en place de procédures formelles, mais plus précisément prendre le temps d'échanger, créer un temps partagé et ainsi instaurer une meilleure qualité de vie au travail.

*Mots clés: politique diversité, acteurs relais, acteurs bénéficiaires, parties prenantes, démotivation, ralentissement, recherche qualitative, constructivisme*

## **Abstract:**

The institutional pressure of laws and associations, as well as the search for economic performance, combined with various expectations, create a gap of perception between the idea of an ideal policy and the reality of diversity felt by the actors within their organisation.

This gap leads to forms of demotivation and demobilisation, unfavourable to the development of a diversity policy which would claim to be efficient.

How could we actually limit the unavoidable slowdown of the diversity management? Once the reasons why the actors of an organisation such as Crédit Agricole S.A. are restrained in developing an inclusive type of diversity management are analysed, this thesis brings tangible solutions to manage diversity in a way which is closer from the actors' expectations.

From a triangulation of data analysis within the framework of a qualitative methodology, inclusion has not necessarily appeared as the actors' main expectation. Participative observation, the main case study highlighted with 3 complementary cases, 55 interviews (15 about diversity + 40 related to the handicap dimension), allow thus to bring managerial propositions to meet the main expectation of the actors which is the need to dialogue, in the sense of talk.

The first step involves identifying the actors likely to be demotivated in order to mobilize them by allowing them to speak again afterwards. Allow them to speak does not necessarily involves setting up formal procedures, but more precisely taking time to exchange, creating a sharing time and thus establishing a better quality of life at the workplace.

*Keywords: diversity policy, relay actor, beneficiary actor, stakeholders, demotivation, slowdown, qualitative research constructivism.*

|