

**TROISIEME RENCONTRES INTERNATIONALES  
DE LA DIVERSITE »  
« Réussir la diversité »**

**CORTE  
4,5 et 6 octobre 2007**

**George-Axelle BROUSSILLON, Evalde MUTABAZI, Philippe PIERRE et Aude SEURRAT**

- **Thème n° 1 : Réussir la diversité dans les entreprises et les organisations**

**LA FIGURE DU « RESPONSABLE DIVERSITE » DANS LES  
ENTREPRISES EN FRANCE  
Tentative de typologie et dimensions identitaires**

Auteurs :

George-Axelle **BROUSSILLON** : Diplômée de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication (Paris IV/ Sorbonne-Celsa), spécialité Communication et Management des Ressources Humaines. Etudiante en mastère spécialisé Management des Hommes et des Organisations, ESCP EAP

- ESCP EAP / 79 Avenue de la République 75011 Paris
- 78 rue Gay Lussac 75005 Paris / Tel : 06.81.21.43.69 / [gabroussillon@hotmail.fr](mailto:gabroussillon@hotmail.fr)

Evalde **MUTABAZI** : Professeur à l'EM Lyon

- Ecole de Management de Lyon. 23 Avenue Guy de Collongue. 69132 Ecully Cedex France Tel : (33) 0478 3378 00 [mutabazi@em-lyon.com](mailto:mutabazi@em-lyon.com)
- Le Moulin 69640 Rivolet / Tel. : 0474 67 41 03 / [evalde.mutabazi@wanadoo.fr](mailto:evalde.mutabazi@wanadoo.fr)

Philippe **PIERRE** : Consultant. Chercheur au sein du Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique / (LISE / CNRS)

- 38, Avenue Villemain 75014 Paris /Tel : 01.45.40.93.29 / [philippe.pierre22@wanadoo.fr](mailto:philippe.pierre22@wanadoo.fr) / [www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com)

Aude **SEURRAT** : Doctorante à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication (Paris IV/ Sorbonne-Celsa)

- Celsa / 77, rue de Villiers / Neuilly sur Seine/92200
- 56, rue de la Pompe / 75016 / Paris / Tel : 06.13.41.04.57 / [aseurrat@hotmail.com](mailto:aseurrat@hotmail.com)

# LA FIGURE DU « RESPONSABLE DIVERSITE » DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE

## Tentative de typologie et dimensions identitaires

### *Résumé de la contribution :*

« Responsable de la Diversité », « Responsable Ethique et Diversité », « Responsable Diversité et Inclusion », « Directeur Innovation sociale et Diversité », « Conseiller du Président chargé des questions d'Égalité des Chances »... autant d'intitulés qui témoignent d'un foisonnement de nouveaux postes dans les entreprises en France : les « Responsables Diversité ». Quels en sont les contours et les périmètres d'intervention ? Quels processus de légitimation de la fonction s'opèrent en entreprise et au regard de quels ensembles de valeurs ?

Lié à l'histoire du développement des entreprises, et aussi à leur internationalisation, les politiques de diversité des entreprises en France illustrent un inventaire fort disparate et souvent inflationniste des dimensions retenues et des critères selon lesquels on va juger des progrès en matière de gestion de la diversité<sup>1</sup>. Certaines relèvent, en effet, du constat de la diversité croissante de la clientèle et des fournisseurs. D'autres aux sources de main d'œuvre (l'âge, la présence des femmes, les origines sociales, les niveaux de diplôme). D'autres sont plus porteuses de logiques anti-discriminatoires davantage affichées (des personnes issues des minorités visibles ou de processus d'exclusion (liés à la religion, à l'orientation sexuelle, au poids, au handicap...)). D'autres, enfin sont à mettre en lien avec l'intégration et la performance d'équipes diversifiées, évoluant parfois à distance. L'objectif affiché sera de valoriser des compétences internes non utilisées ou encore de favoriser l'échange de connaissances ou d'expertises dans des organisations en réseau.

Au-delà de ce qui semble être une diversité des « Responsables Diversité », quelles pourraient être les caractéristiques qui permettent ou pas de regrouper ces femmes et ces hommes ?

L'appellation « Responsable Diversité » paraît porteuse d'un projet commun à l'ensemble des « Responsables Diversité » : représenter la société française dans sa diversité. L'unité du discours se fonde d'abord sur la condamnation des écueils du communautarisme. Elle semble tenir également au peu de critique du modèle républicain dans son principe comme dans ses résultats concrets. « Rendre présente » la diversité de la société globale dans l'entreprise serait la première déclinaison du projet commun à l'ensemble des « Responsables Diversité » que leurs entreprises soient signataires de la charte de la diversité ou non. « Être représentant de la diversité » en serait une seconde déclinaison, laquelle prendrait plusieurs formes : une représentation conventionnelle de la diversité (étiquette, etc.), une identification personnelle à la diversité (Monsieur, Madame Diversité), voire l'attribution d'une ou de plusieurs fonctions (garant de la diversité, etc.).

A l'extérieur, les « Responsables Diversité » représentent aussi l'engagement de leur entreprise en tant que porte-parole selon différentes modalités. Une sorte de « monde discursif » se crée autour de la diversité, un monde qui relève de l'action car c'est bien là aussi qu'est l'enjeu. Celui-ci imposerait une finalité commune aux « Responsables Diversité » : impulser une dynamique de changement en Gestion des Ressources Humaines et, plus largement dans l'entreprise comme dans l'ensemble des rapports avec ses parties prenantes. L'appellation « Responsable Diversité » pourrait désigner un acteur impulsant des

---

<sup>1</sup> : A. CORNET et C. DELHAYE, « Gestion de la diversité : un enjeu stratégique », *Actes de la XVIème Conférence internationale de management stratégique*, Montréal, 6-9 juin 2007, p. 3.

changements d'ordre organisationnel et culturel dans l'entreprise, proposant un nouveau mode de gestion qui met l'accent non pas sur l'égalité des capacités des uns et des autres, mais sur la valorisation et la reconnaissance des différences.

Cette communication visera à cerner les enjeux d'un pilotage efficace d'une entreprise intégrante. Autour d'une tentative de typologie à plusieurs dimensions, elle répondra enfin aux questions soulevées par la formation, les compétences clés mais également par certains aspects identitaires de la figure du «Responsable Diversité ».

**Mots clés :** Gestion de la diversité, Responsable diversité, Identité, Représentation Espace discursif, Typologie, Changement, Compétence

# LA FIGURE DU « RESPONSABLE DIVERSITE » DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE

## Tentative de typologie et dimensions identitaires

*Auteurs : G. A. BROUSSILLON, E. MUTABAZI, P. PIERRE et A. SEURRAT*

### Introduction :

« Responsable de la diversité », « Responsable de la gestion de la diversité », « Responsable Ethique et Diversité », « Responsable Diversité et Inclusion », « Directeur Innovation sociale et Diversité », autant d'intitulés qui témoignent d'un foisonnement de postes d'un nouveau genre dans les entreprises en France depuis quelques années et que nous pourrions, certainement hâtivement, regrouper sous le terme de « Responsable Diversité ».

Mais quels sont les contours d'un poste de « Responsable Diversité » dans les entreprises présentes sur le territoire français ? S'agit-il simplement d'un poste dont l'intitulé mentionne toujours le terme diversité ? Il semble que non, puisque certains postes désignés et présentés également comme « Responsables Diversité » par leur entreprise ont des intitulés dans lesquels le terme diversité ne figure pas : « Associate Human Resources Manager » dans la filiale française d'un lessivier, « Responsable développement durable » chez un assureur, « Conseiller du Président chargé des questions d'Egalité des Chances » dans un groupe ferroviaire. Quelles seraient donc les caractéristiques communes de ces postes qui permettraient de les regrouper sous l'appellation de « Responsables Diversité » ? Répondre à cette question n'est pas aisé. Et pour cause : si les caractéristiques d'un poste<sup>2</sup> relèvent sommairement de son lieu d'exercice, de son contenu et de ses modalités d'exécution, il apparaît que celles-ci varient d'une entreprise à l'autre dans le cas des « Responsables Diversité ». En effet, rattachés fréquemment à des fonctions relevant de la Direction des Ressources Humaines, ils peuvent également dépendre du Développement durable comme dans un groupe d'énergie. De plus, ils peuvent tout aussi bien avoir pour « raison d'être »<sup>3</sup> de mettre en place une politique de diversité en Gestion des Ressources Humaines au niveau du Groupe (un groupe de cosmétiques) que celle d'animer des accords sur la diversité et la cohésion sociale (un groupe automobile), sur le handicap et/ou l'égalité professionnelle (groupe postal, groupe de téléphonie). Quant à leurs modalités d'exécution, là encore les différences semblent nombreuses : rôle de mobilisation sur le terrain chez un cimentier ou rôle de coordination chez un fabricant de pneus, doublés de rôle d'influence (un groupe ferroviaire) et/ou de surveillance affiché (groupe pétrolier, groupe automobile), etc. L'observation de toutes ces variations semble attester que les postes de « Responsable Diversité » affrontent des situations de travail différentes : il existerait donc une « diversité » de postes de « Responsables Diversité ».

---

<sup>2</sup> : J. M. PERETTI. *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert, 2005, p. 186.

Poste : situation de travail entièrement définie par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution, indépendamment de son titulaire.

<sup>3</sup> : « Raison d'être » : description de l'ensemble des missions d'un poste et de l'objectif global de la fonction.

Bien plus qu'un simple étonnement, cette hypothèse a suscité chez nous de nombreuses interrogations : quels seraient donc les facteurs à l'origine des différences observées entre ces postes? Ces différences seraient-elles temporaires seulement ?

Un premier élément de réponse semble être le choix fait par chacune des entreprises étudiées de définir cette responsabilité en fonction de ses besoins et indépendamment de son titulaire. Les enjeux stratégiques et opérationnels de la diversité variant apparemment d'une entreprise à l'autre, il paraît évident que les postes ne recouvrent pas les mêmes réalités. Mais, bien plus qu'une conséquence de choix organisationnels, il semble que cette fragmentation soit induite également à la fois par la nouveauté du champ de la diversité en France et par le caractère controversé du débat que ce champ suscite. Ce n'est que récemment, à savoir en 2004, que la thématique de la diversité est passée puissamment dans la sphère publique avec, tout d'abord, la publication du rapport de l'Institut Montaigne *Les oubliés de l'égalité des chances*<sup>4</sup> qui a lancé l'idée d'une charte de la diversité, puis la signature de la « Charte de la Diversité dans l'Entreprise » par les dirigeants de 35 grands groupes. Ces derniers se sont alors engagés à mieux refléter dans leurs effectifs les composantes sociale, culturelle et ethnique de la société française, et à faire de la non-discrimination et de la diversité un axe stratégique de leur Gestion des Ressources Humaines. Le passage de la thématique de la diversité dans la sphère publique a donc ouvert un nouveau champ d'actions pour l'entreprise en France. Et force est de constater que, bien que la charte de la diversité ait déclenché ce passage, celle-ci n'a établi aucune règle contraignante dans ce nouveau champ en raison de son caractère non obligatoire et déclaratif. Ainsi, sur ce terrain encore en friche, chaque entreprise même signataire pourrait agir comme elle l'entend en faveur de la diversité (actions éparées ou stratégie de diversité intégrée, court ou long terme, etc.) et créer un poste de « Responsable Diversité » pour prendre en charge cet agir, si elle le souhaite. Et il semble que cela soit renforcé par les controverses que ce nouveau champ d'actions suscite. En effet, puisqu'il s'agit d'agir en faveur de « la » diversité (« supposée ») de la société française, la question du « comment » se pose. Et elle fait même débat dans un contexte républicain où le citoyen français est un individu dont le sexe, la religion et la couleur de peau ne doivent pas jouer un rôle dans les modalités de sa participation à la « communauté des citoyens »<sup>5</sup>. En engageant les entreprises à porter une attention particulière aux différences et aux minorités, la charte de la diversité cristallise le débat autour de la question de la « discrimination positive », suscitant une véritable « querelle des « pour » et des « contre » »<sup>6</sup>. S'ils créent des postes de « Responsables Diversité », ces signataires restent libres dans le choix des moyens d'actions à leur attribuer pour concrétiser cet engagement. Et certains d'hésiteront pas à fixer des objectifs de recrutement chiffrés en interne, de manière officieuse, laissant à leurs responsables ressources humaines, le soin de se fixer des critères au regard de populations identifiées comme discriminées.

Ainsi, nous formulons l'hypothèse que des facteurs à la fois organisationnels, contextuels, mais aussi certainement idéologiques peuvent être invoqués pour expliciter cette « diversité » de postes de « Responsables Diversité ». Peut-être parce que le champ de la diversité est nouveau, force est de constater que c'est une appellation commune, celle de « Responsable Diversité », qui est fréquemment employée par les médias pour désigner ces postes. Mais de quoi, de qui s'agit-il quand on parle d'un « Responsable Diversité » ? Quels en sont les contours et les périmètres d'intervention ? Quels processus de légitimation de la fonction s'opèrent en entreprise et au regard de quels ensembles de valeurs ? Au-delà de ce

---

<sup>4</sup> : L. MEHAIGNERIE et Y. SABEG, *Les Oubliés de l'égalité des Chances*, Institut Montaigne, 2004.

<sup>5</sup> : D. SCHNAPPER, *La Communauté des citoyens*, Gallimard –Folio essais, 2003.

<sup>6</sup> : Y. SABEG et Y. SABEG. *Discrimination positive, pourquoi la France ne peut y échapper*, Calmann-lévy, octobre 2004 p. 9.

qui semble être une « diversité » des « Responsables Diversité », quelles pourraient être les caractéristiques qui permettent ou pas de regrouper ces femmes et ces hommes, notamment en charge de refléter la diversité de la société française, sous une appellation commune ?

Il semble qu'il y ait une diversité de contours et de périmètres d'intervention des « Responsables Diversité », en raison même du caractère diffus du concept de diversité en France et de l'intégration différente de la diversité dans le champ de la responsabilité sociale de chaque entreprise. Toutefois, malgré la diversité des interprétations de l'expression « Responsable Diversité » - à l'origine de la diversité des postes -, celle-ci serait porteuse d'un projet commun à l'ensemble des « Responsables Diversité » : représenter la société dans sa diversité. Ce projet tout en favorisant un processus de légitimation de la fonction imposerait une finalité commune aux Responsables Diversité : impulser une dynamique de changement en Gestion des Ressources Humaines et, plus largement dans l'entreprise. Au delà de ce qui semble être une diversité de « Responsable Diversité », certaines compétences clés notamment pour impulser des changements d'ordre organisationnel et culturel dans l'entreprise seraient des caractéristiques communes à tous les « Responsables Diversité ».

En raison de son caractère diffus, le concept de diversité se prête à différentes interprétations et renvoie, en creux, à la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Bien que ce concept soit un construit, largement issu de la charte de la diversité, il n'a aucune définition stabilisée. Il en résulte qu'il est interprété de différentes manières par les entreprises. Dès lors, quand elles créent des postes de « Responsables Diversité », leur champ d'action et leur nature ne sont pas identiques. Une analyse des intitulés de postes nous permet, dans cette contribution, de mettre au jour quatre modes définitoires de la diversité : ce que nous nommons un mode générique, un mode complémentaire, un mode restrictif et un mode dit d'éviction. Enfin, c'est en fonction de ces modes que nous avons alors établi 5 types de « Responsable Diversité » : les « **mystérieux** », les « **apparents** », les « **exclusifs** », les « **insoupçonnés** » et les « **cachés** ». Notons que cette analyse s'inscrit dans une étude menée courant 2006 au cours de laquelle nous avons interrogé une trentaine d'acteurs désignés de manière formelle ou informelle comme « Responsables Diversité » dans leur entreprise et/ou en externe. Cette étude est également le résultat d'observations de terrain à la fois dans de grands groupes signataires de la charte de la diversité et dans des réseaux où « Responsables Diversité » commencent à se rencontrer en dehors de l'Entreprise.

Nous nous attachons, dans cette contribution, à montrer que « représenter la diversité de la société française » est un projet commun à l'ensemble des « Responsables Diversité ». Celui-ci a deux déclinaisons : rendre la diversité de la société présente dans l'entreprise et être le représentant de la diversité en interne et en externe. L'existence de ce projet conduit à une convergence, voire à une mutualisation de certaines pratiques sur le terrain : la diversification du sourcing, la communication interne et les relations publiques. Toutefois, en adoptant les mêmes activités soit seuls, soit collectivement, tous ces « Responsables Diversité » se heurtent à la même chose : la difficulté à changer certaines pratiques, façons de faire et mentalités en interne. La dynamique de changement résultant du déploiement d'une politique de diversité est donc une dynamique d'évolution de la culture d'entreprise vers davantage d'inclusion. Le « Responsable Diversité » assurant la mise en œuvre d'une telle politique devra donc favoriser à la fois la diversité et l'inclusion, impulsant un changement à la fois organisationnel et culturel.

## **I. Une diversité de contours et de périmètres d'intervention du poste de « Responsable Diversité »**

### **A) D'un concept diffus à une diversité de postes de « Responsables Diversité »**

Tout d'abord, il apparaît qu'en raison de son caractère diffus, le concept de diversité se prête à différentes interprétations, lesquelles seraient à l'origine de la diversité des postes de Responsables Diversité.

Dans le contexte actuel, les Français sont tous égaux en vertu du principe d'intégration républicaine et ne peuvent être tenus pour différents en raison de l'obligation légale de non-discrimination. En France, on n'est pas intégré en tant que membres d'une communauté culturelle spécifique avec la possibilité d'exprimer des identités doubles (« afro-américains », « euro-américains »...). Evoquer la « diversité des Français » est donc paradoxal, dans la mesure où il s'agit d'une « diversité sans différence ». Cela n'est sans rappeler le paradoxe du « racisme sans race » qui trouve également sa justification dans la tradition républicaine : « il n'y a pas de race [en France] »<sup>7</sup> car le citoyen français, aux yeux de la République, est un individu semblable à tous les autres. L'universalisme français a l'ambition de libérer la personne de tout déterminisme (de race, de classe sociale, de lieu de naissance, d'appartenance à une religion...). En France, on est d'abord soi, tel que l'on a décidé de l'être, compte tenu de son histoire et de ses ambitions, et non un représentant de telle ou telle communauté culturelle qui déterminerait en grande partie les choix individuels. Ni son sexe, sa religion ou sa couleur de peau ne jouent un rôle dans les modalités de la participation du Français à la « communauté des citoyens »<sup>8</sup>. Pourtant c'est le terme diversité que les entreprises emploient aujourd'hui pour caractériser notre société. Comment seraient-elles passées de l'égalité à la diversité dans le contexte républicain français ? Qu'entendent-elles par « diversité de la société française » ?

Force est de constater que c'est la charte de la diversité qui a consacré la notion de diversité dans la culture française, et ce notamment dans une culture syndicale qui n'a revendiqué d'autre credo que l'égalité (économique et sociale) par le passé. En effet, la « diversité » apparaît comme un construit, largement élaboré par les rédacteurs de cette charte pour caractériser la société française<sup>9</sup>. Il est issu de leur constat de l'incapacité de la République à faire vivre l'égalité des chances, à garantir une stricte égalité entre les femmes et les hommes, à lutter contre les discriminations. Notons que ce construit ne s'oppose pas à l'idéal républicain dans l'esprit des rédacteurs. De fait, si la charte signifie qu'égalité peut rimer avec différence, il ne s'agit pas pour autant pour les entreprises signataires de mettre en

---

<sup>7</sup> : G. CALVES, *Il n'y a pas de race ici, Le modèle français*, Critique Internationale, n°17, octobre 2002.

<sup>8</sup> : D. SCHNAPPER, *La Communauté des citoyens*, Gallimard – Folio essais, 2003.

<sup>9</sup> : Si l'on partageait le monde en deux, il y aurait ceux qui pensent que chaque enfant de chaque société particulière peut dignement se référer à une culture où il puise les ressources de la dignité et de l'estime de soi. Ils appellent donc une reconnaissance des cultures minoritaires dans la loi (et souvent l'instauration de quotas) au nom des valeurs universelles et du sujet individuel. De l'autre côté, il y aurait ceux qui considèrent que l'apprentissage de la raison et la construction des individus en sujets n'ont pas besoin de s'étayer sur des cultures de type ethnique, culturel ou religieux au péril de l'enfermement de soi et de danger pour la société. La formation des individus, leurs préférences sont établies en dehors de leur appartenance ou avant ; ils ne sont pas sujets, parce qu'ils participent aux buts partagés par une communauté. Les droits doivent dès lors être fixés sans référence à une quelconque conception du bien. Pour eux, les individus ne se réduisent à leur culture, ni même à leur affirmation culturelle.

place des politiques de discrimination positive. En effet, les promoteurs de la charte soutiennent que « l'origine ethnique ne sera jamais « le » critère pour obtenir un emploi »<sup>10</sup>.

Cependant, même s'il ne s'oppose pas à l'idéal républicain, le concept de diversité reste diffus : la charte de la diversité n'en présente pas une définition explicite, bien qu'elle engage à travailler sur trois dimensions de la diversité : l'origine sociale, l'origine culturelle et l'origine dite ethnique. Chaque signataire est donc libre de donner sa propre définition de la diversité. Dans un groupe de cosmétiques, par exemple, la conception de la diversité est globale. Elle s'apparente à « une mosaïque de différences visibles (origine ethnique, genre, handicap physique, apparences physiques, âge...) et invisibles (origine culturelle, origine socio-économique, éducation, expérience, confession religieuse, convictions politiques ou philosophiques, orientation sexuelle, valeurs...), de similarités et d'interactions, qui influencent les attitudes et les comportements, les valeurs et les stratégies des hommes et des femmes dans leur environnement professionnel »<sup>11</sup>. Dans d'autres entreprises, l'approche de la diversité est plus ciblée : pour un groupe de haute technologie, par exemple, la diversité est avant tout culturelle et sociale. De fait, le groupe s'est engagé à « favoriser l'insertion des jeunes issus des quartiers sensibles, l'emploi des personnes handicapées et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes »<sup>12</sup>.

Chaque signataire est également libre de ne pas traiter les trois dimensions de la diversité suggérées par la charte (en raison du caractère déclaratif de celle-ci) ou d'en traiter un plus grand nombre en fonction de ses enjeux et priorités en matière de diversité. Toujours dans le groupe de cosmétiques, six dimensions de la diversité ont été retenues dans le cadre de la politique de gestion de la diversité : le genre, la nationalité, l'origine ethnique, l'origine sociale, le handicap et l'âge. Par contre, seules trois dimensions ont été retenues par le groupe de haute technologie : l'origine sociale, le handicap et le genre<sup>13</sup>.

La marge de manœuvre qu'a l'entreprise signataire par rapport à la charte lui permet également de choisir des expressions qui traduisent au mieux ses convictions, son histoire, l'engagement de ses dirigeants. Par exemple, bien que l'expression « diversité culturelle et ethnique » soit un construit élaboré par les rédacteurs de la charte pour désigner les Français dits « issus de l'immigration », certains signataires lui préfèrent celle de « minorités visibles » pour manifester leur attachement à l'héritage républicain français. En effet, cette expression, issue de la pratique canadienne<sup>14</sup>, exprime la diversité visible d'une société sans en reconnaître les particularismes. Le danger est-il celui d'une « société dans laquelle les individus ne craindront pas d'être discriminés en raison de leurs différences culturelles, parce qu'elles ne constitueront plus des entraves à leur épanouissement »<sup>15</sup>?

Un autre exemple est celui d'un groupe ferroviaire qui, en raison de la forte connotation ethno-culturelle du terme diversité, préfère remplacer celui-ci par l'expression « égalité des chances ». A, Conseiller du Président en charge des questions d'Egalité des Chances dans ce groupe nous dit que « *c'est réellement un parti pris : cette expression est privilégiée car je pense que l'expression diversité comme elle est entendue dans la charte est liée au culturel. Or, je pense qu'il existe des discriminations pour tout !! Je voulais un terme englobant, fédérateur pour éviter l'exclusion et pour définir les gens sous aucun déterminisme. Avec le terme égalité des chances, on peut rassembler plusieurs ambitions : être à l'image de la*

---

<sup>10</sup> : Dossier de presse Charte de la Diversité - Exposé des motifs : *Une Charte de la Diversité, pour quoi faire ?*, 2004

<sup>11</sup> : Synthèse : Diversité et Egalité des Chances, Groupe de cosmétiques, juin 2006

<sup>12</sup> : Communiqué de presse, Groupe de haute technologie, 15 mai 2006.

<sup>13</sup> : Communiqué de presse, Groupe de haute technologie, 15 mai 2006.

<sup>14</sup> : Selon la loi sur l'équité en matière d'emploi, font partie des minorités visibles « les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ». La population des minorités visibles comprend les groupes suivants : Chinois, Sud-Asiatique, Noir, Philippin, Latino-Américain, Asiatique du Sud-Est, Arabe, Asiatique occidental, Japonais, Coréen et les habitants des îles du Pacifique.

<sup>15</sup> : K. AMELLAL, *Discriminez-moi ! Enquête sur nos inégalités*, Flammarion, 2005, p. 33.



*clientèle, avoir plus de femmes, affirmer notre volonté de sortir de l'approche de la législation liée aux personnes handicapées, et celle d'approcher à la fois les quartiers sensibles et les zones rurales. J'ai voulu aussi éviter de donner aux cheminots le sentiment que leurs enfants n'auront plus de place dans l'entreprise, ce qui traduit une réelle volonté de préserver les équilibres sociaux». L'emploi de l'expression « égalité des chances » est révélateur ici d'un parti pris résolument idéologique.*

Le concept de diversité, tel qu'il est présenté dans la charte de la diversité a donc un caractère diffus : on n'en a pas de définition claire et l'on ne sait pas s'il est exclusivement tridimensionnel (origine sociale, origine ethnique et origine culturelle). Par conséquent, chaque entreprise signataire interprète ce concept comme elle l'entend. Cette liberté d'interprétation est renforcée par le caractère non obligatoire de la charte de la diversité. L'entreprise peut également prendre le parti de ne pas employer le terme diversité, et ce pour deux raisons au moins : connotation rappelant les pratiques anglo-saxonnes de discrimination positive perçues comme négatives -alors même que des actions positives existent en France à un niveau national<sup>16</sup> - ou bien renvoyant fortement à des minorités ethno-raciales<sup>17</sup>. Il va s'en dire que cette liberté d'interprétation est aussi l'apanage des entreprises non signataires qui ont investi le champ de la diversité. Et il semble que ces interprétations multiples du concept de diversité favorisent la diversité des postes de « Responsable Diversité ».

Par définition, le « Responsable Diversité » prend en charge les différentes missions liées à la diversité dans une entreprise. Mais de quelle diversité s'agit-il ? Nous comprenons que la définition de la diversité que se donne l'entreprise est capitale et détermine les contours du poste de « Responsable Diversité », à savoir la façon dont le « Responsable Diversité » va appréhender son champ d'action, voire les dimensions de la diversité qu'il devra traiter. L'exemple d'un grand groupe de cosmétiques est éloquent, à ce titre : **B**, Responsable Diversité et Inclusion, adopte l'approche de la diversité choisie en interne, à savoir une approche globale. De fait, elle a pour mission principale de « *prendre en charge tous les projets liés à la diversité (...)* », ce qui sous-entend que son champ d'action s'étend officiellement à toutes les dimensions de la diversité retenues par le groupe. Par contre, **C** en poste dans un groupe de haute technologie a une approche ciblée de la diversité : elle traite exclusivement du genre et du handicap, dans la mesure où ce sont les priorités du moment. Selon elle, son groupe « *est une entreprise jeune qui a investi récemment le champ de la diversité. La première action diversité a été menée en 2005 (...); mais au niveau européen, suite à la mise en place du diagnostic handicap et égalité. En France, il existe des accords collectifs locaux sur le handicap, ce qui a d'ailleurs permis au groupe d'être le gagnant du Trophée régional Languedoc-Roussillon sur le thème insertion – handicap. Aujourd'hui, il y a une réelle volonté mener une action en faveur du handicap en France au niveau groupe. L'égalité professionnelle est aussi une préoccupation [du groupe]; mais moins que le handicap en ce moment* ».

---

<sup>16</sup> : « Les ZEP, l'aide au logement, les bourses scolaires et universitaires, le statut fiscal octroyé à la Corse en vertu de son « insularité », les incitations à l'embauche... sont autant de mécanismes qui participent de ce que l'on appelle la « discrimination positive socio-économique », c'est-à-dire des mesures prises dans un but général en visant à corriger des inégalités sociales et ou économiques objectives » (K. AMELLAL, *Discriminez-moi ! Enquête sur nos inégalités*, Flammarion, 2005, p. 353).

<sup>17</sup> : Admettons qu'en France, pour une large partie de l'opinion publique, et à tort, les immigrés sont « musulmans » et « groupes ethniques » aux Etats-Unis. Religion et ethnicité ne sont pourtant pas comparables. L'immigré était arabe ou kabyle, il devient musulman. L'islam est devenu le terme populaire pour penser les migrations et la religion une catégorie d'analyse politique. En quelque sorte, le risque est que « l'on réinvente « l'innasimilabilité » à chaque époque : aujourd'hui la religion ou l'ethnicité, hier les mœurs, les races, les nations » (N. L. GREEN, « Religion et ethnicité. De la comparaison spatiale et temporelle », in Sous la direction de R. KASTORYANO, *Les codes de la différence*, Presses de la FNSP, 2005, p. 88).

En outre, les différentes interprétations du concept de diversité conduisent les entreprises à choisir des expressions qui leur semblent plus appropriées pour traduire au mieux leurs convictions. Cette diversité d'expressions est perceptible notamment dans les intitulés des postes de « Responsables Diversité ». Nous pouvons citer à nouveau l'exemple du groupe ferroviaire où **A** est « Conseiller du Président en charge des questions d'Égalité des Chances ». Dans un groupe automobile, **D** est « Responsable de l'Innovation et de la veille sociale », tandis que **E** est « Directeur Responsabilité et Innovation sociale » dans un groupe de téléphonie mobile, et **F**, « Responsable Développement durable » chez un assureur. Ce choix d'intitulés traduit des approches particulières de la diversité qui sont autant de partis pris des entreprises. Dans le groupe automobile, la diversité est perçue comme un progrès social et, par conséquent est partie intégrante du dialogue social du groupe. Dans le rapport social de 2005 du groupe, il est mentionné que « cette politique de diversité et de prévention des discriminations est étendue à l'échelle mondiale par la signature de l'accord-cadre mondial sur la responsabilité sociale. (...) [Le groupe] entend appliquer et promouvoir, au delà des règles légales, les meilleures pratiques et lutter contre le racisme, le sexisme, la xénophobie et l'homophobie, et plus généralement contre l'intolérance à l'égard des différences et à garantir le respect de la vie privée »<sup>18</sup>. Bien qu'elle ne fasse pas encore l'objet d'un dialogue social dans le groupe de téléphonie mobile, la diversité est du ressort de la Responsabilité Sociale d'Entreprise. Chez l'assureur, elle dépend fortement du développement durable, qui est une notion diffusée auprès du personnel de l'entreprise, si bien que **F** a pour mission de « promouvoir la diversité comme un enjeu pour les générations actuelles et futures, de s'interroger sur la manière dont nos actes en la matière peuvent servir à intégrer ces générations et convaincre les dirigeants et collaborateurs de la nécessité de traiter le sujet ».

Ainsi, les différentes interprétations du concept diversité sont à l'origine de la diversité à la fois des approches, des missions, de l'étendue du champ d'action, voire des intitulés des postes de « Responsables Diversité ». Pour plus de clarté, nous considérons que la diversité a sept dimensions principales : l'origine sociale, le handicap, la nationalité, le genre, la religion, l'origine ethnique supposée ou réelle, et l'âge.<sup>19</sup> Notons cependant que les entreprises interrogées, n'ayant pas déclaré inclure la religion dans les dimensions de la diversité, notre étude ne s'appuie que sur les six autres dimensions.

Bien que ces six dimensions aient été progressivement considérées comme relevant de la responsabilité sociale des entreprises, nous avons pu remarquer que celles-ci ne sont pas

---

<sup>18</sup> : Rapport social groupe automobile 2005, pp : 6-7.

<sup>19</sup> : A ce stade de notre développement, nous pouvons écrire qu'une politique de gestion de la diversité en entreprise passe par des actes de gestion stratégique qui visent à créer un avantage concurrentiel en répondant aux défis d'une main d'œuvre de plus en plus diversifiée.

Elle met l'accent de manière volontaire sur les différences plutôt que sur les ressemblances dans les équipes de travail et recherche des gains d'efficacité. Par une action volontaire en dehors des viviers habituels de recrutement, elle introduit un élément différent dans un ensemble perçu a priori comme homogène. Elle cherche à valoriser la contribution à l'organisation de chaque individu en reconnaissant et en valorisant ses compétences.

Une politique de gestion de la diversité vise à lutter contre les discriminations, à promouvoir l'égalité des opportunités comme norme, à réduire les dysfonctionnements que peuvent créer cette diversité, à répondre aux effets de résistance nécessairement provoqués, à mesurer des écarts afin de piloter des progrès, à amplifier la diversité dans les équipes à mesure de son développement et parvenir à la reconnaissance de compétences internes non utilisées comme, au final, la valorisation des particularités de chaque membre du personnel.

Une politique de gestion de la diversité, « pro-active », cherchera à capitaliser sur les dynamiques interculturelles des équipes diversifiées. Par une comparaison constante par rapport aux bassins d'emploi locaux et régionaux où elle est implantée, cette politique supposera la mise en place d'une culture managériale qui favorise l'intégration et valorise, comme des actifs, les différences du personnel en termes d'âge, de genre, de son appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, d'opinions politiques, d'appartenances syndicales, de situation de famille, d'origines sociales, d'origine culturelle, de capacités physiques, de handicap, d'orientation sexuelle, de convictions religieuses...

Cette politique est susceptible d'affecter l'organisation du travail, les politiques de gestion des ressources humaines, la culture de l'organisation ainsi que les politiques de conquête et de compréhension des marchés (clients et usagers).

toutes retenues et traitées par les entreprises engagées en faveur de la diversité. Les entreprises n'auraient donc pas la même conception de leur responsabilité sociale. En quoi ces différentes conceptions constitueraient-elles un facteur explicatif de la diversité de postes de « Responsables Diversité » ?

## **B) Une intégration progressive de la « diversité » dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises**

Force est de constater que les entreprises ne prennent pas en compte la diversité de la même manière, dans la mesure où elles n'ont pas la même conception de leur responsabilité sociale. Les interprétations qu'elles font de leur responsabilité sociale nous semblent être également à l'origine de la diversité des postes de « Responsables Diversité » et de la diversité des critères mêmes définissant la diversité comme celle de ses champs d'action.

Refléter les composantes sociale, culturelle et ethnique de la société française est considéré aujourd'hui comme relevant la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Mais qu'est ce que la RSE ? Le *Livre vert*, lancé en juillet 2001 par la Commission européenne, définissait la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». En fait, cette responsabilité sociale des entreprises, apparue très récemment en Europe, est une « importation » de la Corporate Social Responsibility (CSR) qui a fait débat aux Etats-Unis pendant les années trente et selon laquelle une entreprise économiquement durable doit, à travers un dialogue avec ses parties prenantes, gérer ses impacts sociaux, sociétaux et environnementaux. Au départ américain, ce concept de CSR a été introduit dans l'Union européenne à la fois par les politiques (en particulier sous l'impulsion de J. DELORS alors président de la Commission) et certains hommes d'affaires, d'abord comme une réponse à la crise sociale des années quatre-vingt-dix, puis comme une réponse souhaitable aux effets de la mondialisation.

C'est à cette époque que l'origine sociale a été intégrée dans le champ de la RSE à travers la problématique de l'insertion des populations en difficulté. La loi du 1<sup>er</sup> décembre 1988 stipulait : « l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté constitue un impératif national ». Par insertion, on entendait « faire rentrer un individu dans un ensemble tout en respectant ses différences », ce qui se distingue de l'assimilation. A ce titre, les entreprises se devaient d'intégrer des populations -souvent des jeunes- coupées de la vie économique, sociale et politique. Ainsi, sont-elles devenues les partenaires naturels des politiques d'insertion économique mises en place par les pouvoirs publics depuis plus de dix ans. Parmi les modalités prévues, citons : les processus facilitant l'entrée des jeunes sur le marché du travail (contrats de professionnalisation, apprentissage, etc.) et l'organisation du retour à l'emploi des chômeurs de longue durée. Même si l'engagement des entreprises s'est fait sous la contrainte et parfois surtout pour bénéficier des mesures d'exonération fiscale, le traitement de la composante sociale de la société française a été considéré comme relevant de la RSE. A travers la problématique de l'insertion des travailleurs handicapés, le handicap a été la deuxième dimension de la diversité à avoir été intégrée dans le champ de la RSE. Notons qu'est considéré comme travailleur handicapé, « toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par la suite d'une insuffisance ou d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales ».<sup>20</sup> Dès 1987, une loi institue pour les entreprises de plus de 20 salariés l'obligation d'employer plus de 6 % de travailleurs handicapés. Si ce seuil n'est pas atteint, elle propose à la firme la possibilité de répondre à ses

---

<sup>20</sup> : J. M. PERETTI, *Tous différents !*, Editions d'Organisation, 2006, p. 165.

obligations par le paiement d'une contribution salariale calculée au prorata de ses effectifs de travailleurs handicapés. Cette contribution, qui n'est pas un impôt, est versée à l'Agefiph (Association nationale pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées). Pour aller plus loin, certaines entreprises rédigent un accord d'entreprise ou de groupe avec l'Agefiph pour décider ensemble d'une meilleure répartition des charges et des frais engagés dans le domaine du handicap. La loi du 11 février pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées maintient une obligation d'emploi avec un taux de 6 % ; mais en modifiant le mode de calcul pour que ce taux soit plus représentatif de la pratique des entreprises. Selon G. BERTHELEME, « s'intéresser au handicap en proposant une approche inspirée de la [RSE], c'est-à-dire considérer les parties prenantes, leurs intérêts et les risques encourus par chacune, permet de mettre en avant que le handicap, comme toute caractéristique intéressant une population spécifique, peut devenir un levier de performance pour l'entreprise et faciliter la mise en place d'une dynamique créatrice de valeur débordant le seul cadre des relations entre la personne handicapée et son employeur »<sup>21</sup>. Bien que la diversité du genre évoque un diagnostic et que l'égalité professionnelle fasse référence à une ambition plus active, c'est à travers la mise en place de l'égalité professionnelle que le genre a été intégré dans le champ de la RSE. Dès 1983, la loi ROUDY<sup>22</sup> transpose dans le droit français la directive européenne du 7 février 1976. Elle consacre ainsi le principe de non-discrimination entre les sexes dans les pratiques RH et une certaine forme de discrimination positive en faveur des femmes pour remédier aux inégalités de fait. Toutefois, dans le contexte de crise sociale des années 1990, l'égalité professionnelle n'est pas apparue comme prioritaire aux parties prenantes. La loi GENISSON<sup>23</sup> du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle vient renforcer la loi ROUDY ainsi que l'accord national interprofessionnel du 1<sup>er</sup> mars 2004 pour que le genre soit intégré dans le champ de la RSE. Ainsi, comme l'illustrent les exemples de l'origine sociale, du handicap et du genre, l'intégration des dimensions de la diversité dans le champ de la RSE s'est faite progressivement. Mais est-ce à dire qu'elle s'est opérée de la même manière pour toutes les entreprises ? Quelles en sont les conséquences au niveau des postes de « Responsables Diversité » ?

L'intégration des dimensions de la diversité ne s'est pas déroulée de la même manière dans toutes les entreprises. Cela a des conséquences sur le niveau d'implication des « Responsables Diversité » dans le champ de la diversité. Mais bien plus, cela pose en filigrane la question champ d'action du « Responsable Diversité » : faut-il distinguer l'insertion, le handicap et l'égalité professionnelle des autres dimensions de la diversité ? Certaines entreprises, comme le groupe de cosmétique étudié, répondront oui en maintenant un poste dédié au traitement d'une ou plusieurs de ces dimensions. De plus, il semble que d'autres entreprises préfèrent le concept de développement durable à celui de RSE, si bien qu'elles rattachent leurs postes de « Responsable Diversité » au développement durable. Cela s'explique par les confusions sémantiques existant entre les deux concepts<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> : J. M. PERETTI, *Tous différents* /, Editions d'Organisation, 2006, p. 100.

<sup>22</sup> : Y. ROUDY, Ministre des Droits de la femme de 1981 à 1986.

<sup>23</sup> : C. GENISSON, députée socialiste du Pas-de-Calais depuis 1987, auteure du rapport femmes-hommes. Quelle égalité professionnelle. La mixité professionnelle pour plus d'égalité.

<sup>24</sup> : L'emploi du concept de développement durable remonte à la fin des années 1980. C'est le rapport « Notre avenir à tous », remis fin 1987 à l'Onu par M<sup>me</sup> G. H. BRUNDTLAND (alors Premier Ministre norvégien), qui va lancer politiquement la notion de développement durable. Ce rapport affirme la nécessité d'un développement compatible avec la préservation écologique de la planète et de ses ressources et prenant en compte à la fois les générations futures et les populations les plus pauvres davantage pénalisées par les dégradations écologiques. Le développement durable est donc défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Le Sommet de la Terre tenu à Rio en 1992 en a fait un paradigme international en en définissant les contours juridiques grâce à un ensemble de textes

L'intégration des dimensions de la diversité dans le champ de la RSE est donc un facteur explicatif de la diversité de « Responsables Diversité ». L'intégration de la thématique de la diversité dans le champ du développement durable peut également expliquer pourquoi certains postes de « Responsable Diversité » dépendent de la Direction du Développement durable. Toutefois, à l'aide de grilles de lecture construites autour des concepts de diversité et de responsabilité, il semble que l'on puisse faire émerger différents types de « Responsable Diversité ».

### **C) Pour un essai de typologie des « Responsables Diversité » autour du concept de diversité**

Nous sommes partis du postulat selon lequel les intitulés des postes de « Responsables Diversité » traduisaient des approches de la diversité et des partis-pris propres à chaque entreprise. Par conséquent, nous avons construit notre première grille de lecture autour des principaux modes définitoires de la diversité, eu égard à la façon dont le terme diversité apparaît dans les intitulés des postes de notre échantillon.

Tout d'abord, nous avons distingué trois groupes d'intitulés : les intitulés où est mentionné uniquement le terme diversité, les intitulés où le terme diversité est accolé d'un autre terme et les intitulés ne mentionnant pas le terme diversité. Une analyse plus fine de ces trois groupes d'intitulés nous permet, par la suite, de mettre au jour quatre modes définitoires de la diversité: le mode générique, le mode complémentaire, le mode restrictif et le mode dit d'éviction. Enfin, c'est en fonction de ces modes que nous avons alors établi 5 types de « Responsable Diversité ».

Parmi les intitulés mentionnant uniquement le terme diversité, nous retrouvons : « Chargée de la mission diversité » dans un cabinet de conseil, « Responsable de la mission diversité » dans un groupe de haute technologie, « Responsable de la diversité » dans une grande banque française, « Démarches diversité » chez un fabricant de pneus. Le terme diversité a ici un sens large en raison de son caractère englobant et diffus. On ne sait pas d'emblée à quoi il renvoie, bien que son emploi traduise un engagement explicite de l'entreprise en faveur de la diversité. Mais quelle diversité ? C'est bien la question qui demeure en interne et en externe, tant et si bien que nous dirons qu'il s'agit d'un mode définitoire générique. Nous qualifierons les « Responsables Diversité » dont les postes présentent de tels intitulés de « **mystérieux** », dans la mesure où l'on ne perçoit pas à quoi leurs missions renvoient ou du moins, l'on croit que celles-ci sont censées couvrir tout le champ de la diversité. Précisons qu'il s'agit d'un premier niveau d'analyse qui se doit d'être nuancé. En effet, malgré le caractère générique du terme employé, nous restons conscients que ce ne sont pas les mêmes dimensions de la diversité qui

---

comme l'Agenda pour le XXI<sup>ème</sup> siècle appelé Agenda 21. Si Rio était une conférence entre chefs d'Etats, elle a été aussi le moment où la société civile a émergé sur la scène internationale. En effet, le développement durable concerne à la fois les gouvernements, les citoyens et les ONG, les collectivités locales et les entreprises. Dès cette époque, quelques multinationales ont commencé à réfléchir sur l'éco-efficacité : comment produire plus de biens et de services en utilisant toujours moins de ressources et en produisant moins de déchets et en polluant moins. Elles y ont rapidement rajouté un volet social, car le développement durable, tel qu'il a été défini par le rapport BRUNDTLAND, nécessite de trouver un équilibre entre ses trois composantes : le développement économique, l'équité sociale et la protection de l'environnement. Les concepts de CSR / RSE et de développement durable paraissent donc très proches puisque le premier parle d'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les activités commerciales, là où le second demande de concilier économie, social et environnement. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises ont intégré les thématiques de non-discrimination et de diversité la diversité dans le champ du développement durable. Notons que cela n'est pas sans susciter des controverses : certains pensent que les deux termes ne se recouvrent ni dans la théorie, ni dans la pratique.

sont retenues et traitées par chaque entreprise. Par exemple, tandis que dans la grande banque française, **G** travaille officiellement sur le genre (les femmes), la nationalité (les non français) et les origines sociale et ethnique à travers la mise en place de l'égalité des chances, dans le groupe de haute technologie, **C** se penche surtout sur le handicap et le genre (les femmes). Cela s'explique par le fait que les préoccupations et enjeux de la grande banque française et du groupe de haute technologie en matière de diversité sont résolument différents, en raison notamment de la nature de leur activité. En effet, **G** souligne : « *Aujourd'hui on a trois axes (ou priorités) principaux chez [nous]: la place des femmes dans l'encadrement (vous savez, on a signé l'accord sur l'égalité professionnelle en 2004), un sujet de même nature sur les cadres supérieurs non français dans le groupe et un autre sur l'égalité des chances. Concernant les femmes, je pense que c'est un sujet différent de celui traité dans les entreprises industrielles. En effet, il ne s'agit pas d'un problème de recrutement car les banques attirent des femmes de niveaux BAC+4 - 5 ; mais notre sujet est l'évolution de ces femmes car les rôles modèles qu'elles ont aujourd'hui sont masculins. (...) Concernant les cadres supérieurs non français, c'est un sujet de même nature. Sur les 80 premiers cadres dirigeants, seulement 10 sont non français, or 60% de notre effectif se trouve hors de France ! Dans la mesure où notre développement se fait à l'étranger, il y a une réelle volonté de s'appuyer sur des cadres non français car jusqu'à présent ceux qui sont présents chez nous subissent un plafond de verre. (...) Après, concernant l'égalité des chances, ce n'est pas un sujet qui touche l'encadrement supérieur. Il s'agit de garantir qu'il n'y ait pas de discriminations dans le groupe en commençant par le recrutement. En fait, c'était déjà dans les valeurs [du groupe] de s'assurer que les processus soient les plus objectifs possibles. Donc il y a eu un renforcement d'intérêt sur le sujet ; mais on communique peu là dessus en ce moment* ». **C**, quant à elle, travaille plus sur le handicap que sur le genre, dans la mesure où son entreprise, arrivée récemment sur le champ de la diversité, a rendu la signature d'un accord groupe sur le handicap prioritaire. Ainsi est-il évident que les « Responsables Diversité » n'appréhendent pas la diversité de la même manière, au sein de la catégorie des « **mystérieux** ». Toutefois, pour plus de clarté, nous avons choisi de ne pas traiter la variable « dimension de la diversité » pour l'instant.

Le deuxième groupe d'intitulés est celui où le terme diversité est accolé d'un autre terme, tel que « Innovation sociale » (pour un groupe pétrolier et une agence d'intérim), « Inclusion » (groupe de cosmétiques), « Ethique » (groupe de cosmétiques), « Changement » (groupe de téléphonie), « Mixité » (groupe postal). Nous y avons vu l'expression de deux modes définitoires de la diversité : le mode complémentaire et le mode restrictif. Le mode complémentaire est perçu dans les cas où le terme diversité est accolé d'un autre terme qui ne fait pas référence aux dimensions de la diversité. Par conséquent, le terme diversité conserve son caractère générique, toutefois par son rapprochement avec l'autre terme, l'on parvient à établir une définition de la diversité. Celle-ci s'obtient par la négation de la définition du second terme. Par exemple, la diversité comme telle est ni l'éthique ni l'inclusion dans le groupe de cosmétiques. Mais qu'est ce que la diversité concrètement? Ce premier niveau d'analyse ne nous permet toujours pas de répondre à cette question. Toutefois, il est révélateur, d'une part, d'une posture de l'entreprise. C'est d'ailleurs le glissement d'une posture à une autre qui est perceptible chez le groupe de cosmétiques. En effet, en 2004, l'éthique et la diversité allaient de pair, et ce d'autant plus que la charte Ethique du groupe (2000) proscrivait déjà toutes formes de discrimination ; mais en 2005, avec la création du poste de « Responsable Diversité et Inclusion », il s'agit de penser ensemble diversité et inclusion. Ce premier niveau d'analyse met au jour, d'autre part, l'existence d'une double casquette chez certains « Responsable Diversité ». C'est le cas de **H** en poste dans un groupe pétrolier qui a non seulement des missions dans le champ de la diversité, mais aussi des missions en lien avec l'innovation sociale, telles que « (...) assurer le reporting social, la

*coordination du projet santé et solidarité, celle des bourses pour étudiants étrangers et communiquer sur [le groupe] comme acteur social innovant (...)* ». Nous qualifierons les postes de « Responsables Diversité » dont les intitulés sont construits de cette manière d' « **apparents** », puisque que l'on suppose le contenu de leurs missions liées à la diversité à l'aune de ce que n'est pas la diversité comme telle.

Pour ce qui est du mode restrictif, il est perçu dans les intitulés où le terme diversité s'accompagne d'un autre terme qui fait référence à au moins une dimension de la diversité. Le terme diversité perd donc son caractère générique par son rapprochement avec l'autre terme. La définition diversité s'obtient par la négative ; mais cette négation est particulière car elle est restriction d'au moins une dimension de la diversité. De même que le mode complémentaire, ce mode définitoire est également révélateur d'un parti-pris de l'entreprise. Dans le groupe postal, par exemple, la diversité n'est pas la mixité. Le genre est donc exclu des dimensions de la diversité en tant que telle pour être traité séparément par la « Responsable Diversité ». Cette distinction s'explique par le fait que ce groupe a historiquement commencé à travailler sur le genre avant les autres dimensions de la diversité (Accord sur l'égalité professionnelle en 2004 et accord majoritaire en 2005). Le mode restrictif est caractéristique des postes de « Responsable Diversité » dits « **exclusifs** », dans la mesure où au moins une dimension de la diversité est traitée séparément de l'ensemble et de manière particulière.

Dans le troisième groupe d'intitulés, le mot diversité n'est absolument pas présent et l'entreprise évite de le mentionner soit volontairement, soit involontairement. Par conséquent, à la lecture des intitulés, on ne sait pas qu'il s'agit de postes de « Responsable Diversité ». Il s'agit du mode d'éviction. L'éviction du mot diversité est dite involontaire lorsqu'il n'y a pas eu de création de poste de « Responsable Diversité ». Les missions liées à la diversité ont été prises en charge, de manière informelle (groupe alimentaire) ou de manière formelle (cimentier), par des personnes travaillant déjà sur d'autres problématiques. Ces acteurs sont les « **insoupçonnés** ». S'il y a eu création de poste et que l'éviction du mot diversité est volontaire, nous appellerons ces « Responsables Diversité », les « **cachés** ».

Ainsi, 5 types de « Responsables Diversité » peuvent être mis au jour, eu égard aux principaux modes définitoires de la diversité : les « **mystérieux** », les « **apparents** », les « **exclusifs** », les « **insoupçonnés** » et les « **cachés** ».

Nous proposons de classer les « Responsables Diversité » en fonction du nombre de dimensions de la diversité qu'ils traitent officiellement dans leur entreprise. Cela permet, de manière formelle, de mettre au jour l'étendue du champ de la diversité dont ils sont chacun en charge. De façon générale, au plus six dimensions de la diversité sont retenues par les entreprises : l'origine sociale, le handicap, le genre, la nationalité, l'origine ethnique et l'âge. Notons que certaines entreprises, telles que la grande banque française, le groupe de téléphonie mobile ou le groupe ferroviaire rassemblent l'origine ethnique et l'origine sociale sous l'appellation « Egalité des chances ». Pour plus de clarté et de manière à avoir des données comparatives, nous avons choisi de faire figurer distinctement ces deux dimensions dans notre grille de lecture en annexe 1. Soulignons également que nous avons délibérément écarté la « formation initiale » comme dimension de la diversité, dans la mesure où elle est explicitement citée que par une seule entreprise : le groupe automobile. L'annexe 2 présente une synthèse de notre analyse figurant en annexe 1. A la lecture de cette grille, nous pouvons remarquer que seuls 10% des « Responsables Diversité » de notre échantillon ont une approche globale de la diversité (la Responsable Diversité et Inclusion du groupe de cosmétiques et le Responsable de l'Innovation et de la veille sociale du groupe automobile). 45% de ces responsables ont une approche bidimensionnelle de la diversité alliant soit le handicap et le genre en raison d'accords d'entreprise portant sur le handicap et l'égalité

professionnelle, soit l'origine sociale et l'origine ethnique. Toutefois, nous pouvons nuancer notre propos en soulignant qu'également 45% des « Responsables Diversité » prend officiellement en charge au moins 3 dimensions de la diversité, soit au moins la moitié des dimensions. En raison de l'absence totale de poste de « Responsable Diversité » dans son groupe alimentaire, **I** ne traite d'aucune dimension de la diversité de manière officielle. Ses missions restent informelles (cf. annexe 0). Notons cependant qu'il existe souvent un décalage entre les dimensions qui doivent être traitées et celle qui le sont sur le terrain, en raison notamment de redondances de responsabilités. Dans ce cas précis, bien qu'ayant officiellement une approche globale de la diversité, la Responsable Diversité et Inclusion du groupe de cosmétiques ne prend pas en charge l'origine sociale et le handicap, dans la mesure où le traitement de ces deux dimensions relève de la Coordinatrice Apprentissage et Insertion depuis une dizaine d'années, en liaison avec les responsables RH opérationnels. En prenant en compte nos observations de terrain, nous avons analysé les missions et activités des « Responsables Diversité » de notre échantillon pour définir les dimensions de la diversité que ceux-ci traitent, de manière effective. L'annexe 3 présente une synthèse de notre analyse figurant en annexe 1. A la lecture de l'annexe 3, nous voyons que, dans les faits, seul un « Responsable Diversité » a une approche globale de la diversité. Un peu plus de 50% des « Responsables Diversité » en ont une approche bidimensionnelle. Et cette proportion va croissant quand on considère le nombre de « Responsable Diversité » qui traite moins de 3 dimensions sur le terrain : 75% ! Soulignons qu'en raison de sa prise de poste récente (1<sup>er</sup> juin 2006), **J** (groupe postal) n'a pas encore pu investir le champ de la diversité de manière concrète.

Nous avons souhaité aller plus loin dans notre analyse et proposer une grille de lecture en fonction non plus du nombre, mais de la nature des dimensions traitées par les « Responsable Diversité ». Afin de mesurer qualitativement l'implication de ceux-ci sur le terrain, nous nous sommes appuyées sur les étapes de l'intégration des dimensions de la diversité dans le champ de la RSE. Le classement résultant de cette analyse chronologique n'est pas, par conséquent, une gradation morale des « Responsables Diversité ». Trois niveaux rassemblant chacun deux dimensions ont été établis : le niveau 1 fait référence à l'origine sociale et au handicap, le niveau 2 au genre et à la nationalité et le niveau 3 à l'origine ethnique et à l'âge. La grille de lecture en annexe 4 est une autre synthèse de notre analyse présente en annexe 1. Nous pouvons constater qu'il existe des « Responsables Diversité » qui sont impliqués exclusivement sur un niveau. Par exemple, **K** et **B'**, respectivement chez un lessivier et dans un groupe de cosmétiques sont des « Responsables Diversité » niveau 1. Ils travaillent sur les toutes premières dimensions de la diversité intégrées dans le champ de la RSE dans les années 90, à savoir l'origine sociale et le handicap. **G** dans une grande banque française ainsi que **B''** en poste dans le groupe de cosmétiques cité précédemment sont également impliqués sur un seul niveau, le niveau 2. D'autres « Responsables Diversité » ont investi ces deux premiers niveaux ; mais ne travaillent toujours pas sur l'origine ethnique et l'âge. C'est le cas de **L** dans un groupe de téléphonie. Notons que 70% des « Responsables Diversité » sont, à l'inverse au moins de niveau 3, ce qui s'explique notamment par l'effet de mode suscité par la charte de la diversité, laquelle invite à porter une attention particulière aux composantes culturelles et ethniques de la société française. Sur cette proportion, seuls 36% sont des « Responsables Diversité » niveaux 1, 2 et 3.

Les « Responsables Diversité » peuvent être classés suivant le nombre de dimensions de la diversité qu'ils traitent officiellement et sur le terrain. Leur approche aussi bien globale qu'unidimensionnelle. En fonction de la nature de ces dimensions et de la chronologie de leur intégration dans le champ de la RSE, ils peuvent être également classés



sur 3 niveaux d'implication. Mais qu'en est-il à travers le prisme des enjeux de la gestion de la diversité ?

Selon IMS-Entreprendre pour la Cité, les enjeux de la gestion de la diversité sont de plusieurs ordres<sup>25</sup> : économique, organisationnel, social et sociétal, juridique et d'image. Les enjeux économiques font référence à l'amélioration de la performance de l'entreprise : intégrer des équipes diverses permet à celle-ci de développer sa capacité d'innovation et d'améliorer la compréhension des attentes de ses clients et de ses marchés. De plus, d'un point de vue organisationnel, il s'agit d'optimiser la Gestion des Ressources Humaines, eu égard aux futurs départs à la retraite. Les enjeux sociaux et sociétaux sont également de taille, dans la mesure où intégrer toutes les franges de la population dans l'entreprise améliore la cohésion de la société et témoigne d'un engagement socialement responsable de la part de l'entreprise. Gérer la diversité permet également, à un niveau moindre, de prévenir les risques juridiques et d'image en matière de discrimination.

Il va s'en dire que ces enjeux sont pondérés par les enjeux stratégiques et opérationnels de chaque entreprise. Au cours de nos recherches, nous avons pu remarquer qu'il existe une correspondance entre l'enjeu de la gestion de la diversité prépondérant pour une entreprise donnée et le profil du « Responsables Diversité » en poste. En effet, quand c'est l'enjeu économique qui prévaut, les entreprises font appel à un « **expert** », lequel est souvent spécialisé dans le traitement d'une dimension de la diversité ou en gestion de projet. Elles ont fréquemment recours à un « **militant** » pour défendre les enjeux sociaux et sociétaux de la diversité. Si l'optimisation de leur gestion des ressources humaines est une priorité, elles font appel à une personne issue des ressources humaines (que nous qualifierons de « **RH** » par commodité). Les « **communicants** » et les « **juristes** » sont très souvent choisis par les entreprises quand il s'agit pour elles de prévenir les risques juridique et d'image encourus en matière de discrimination et de promouvoir la diversité en interne, en externe et dans le dialogue social.

#### **D) Pour un essai de typologie des « Responsables Diversité » autour du concept de responsabilité<sup>26</sup>**

L'intégration progressive de la diversité dans la Responsabilité Sociale d'Entreprise nous paraît posséder trois motifs principaux : les mutations sociales dans les années quatre-vingt-dix, la promotion des enjeux de la gestion de la diversité depuis la signature de la charte en octobre 2004 et l'intégration de la thématique de la diversité dans le dialogue social. Or, il est ressorti de l'analyse de nos entretiens que les postes créés avant la première signature de la charte de la diversité sont une conséquence directe de l'ouverture de l'entreprise aux évolutions sociétales au début des années quatre-vingt-dix. De plus, il apparaît que de nombreux postes ont été créés après octobre 2004 pour promouvoir les enjeux de la diversité, ce qui constituerait un motif de création commun. Enfin, en raison du caractère déclaratif de la charte, certaines entreprises -même signataires- ont préféré créer des postes de « Responsables Diversité », suite à la signature d'accords d'entreprise. Par conséquent, nous avons établi que les motifs de création des postes de « Responsables Diversité » sont les mêmes que ceux de l'intégration de la diversité dans la Responsabilité Sociale d'Entreprise. Trois types de postes de « Responsables Diversité » peuvent donc être mis au jour : **les postes**

---

<sup>25</sup> : IMS-Entreprendre pour la Cité, *Non-discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France*, 2004.

<sup>26</sup> : Typologie développée in BROUSSILLON (George-Axelle), *La figure du Responsable Diversité dans les entreprises en France. De la symbolique à l'action de conduite du changement en Gestion des Ressources Humaines*, Mémoire Master Management des Ressources Humaines, Communication et Négociation, (Paris IV/ Sorbonne-Celsa), décembre 2006

**d'adaptation aux mutations sociales, les postes de promotion des enjeux de la diversité et les postes de négociation d'accords de progrès social.**

Nous pouvons également classer les différents « Responsables Diversité » en fonction du degré de responsabilité de l'individu en poste. Pour ce faire, nous avons analysé les statuts des postes de notre échantillon. Cinq statuts ont été mis au jour : **le « Directeur opérationnel », le « Directeur fonctionnel », le « Responsable de Service » au sein d'une direction donnée, le « Responsable ou Chargé de mission » et le « Conseiller du Président ».**

Ainsi notre étude a-t-elle fait apparaître différents types de postes et de profils de « Responsables Diversité » témoignant bien de la diversité des contours et des périmètres de ces postes. Toutefois, malgré la diversité des interprétations de l'expression « Responsable Diversité » - à l'origine de la diversité des postes -, tout le monde s'accorde à l'employer comme s'il y avait au-delà de cette diversité de fait, de cette réalité fragmentée, un sens, une direction de la pensée commune à tous. Existe-t-il projet commun à l'ensemble des « Responsables Diversité » ? Si oui, en quoi favorise-t-il le processus de légitimation de la fonction?

## II. D'un projet commun à la convergence de certaines pratiques sur le terrain

### A) Un projet commun « affiché » : « représenter la diversité de la société française »

Il ressort de nos différentes interviews que, malgré la diversité de leurs appellations et fonctions au sein de l'entreprise, les « Responsables Diversité » se rassemblent autour d'un projet commun : « représenter la diversité de la société française ». Ce projet aurait deux déclinaisons : rendre la diversité de la société présente dans l'entreprise et être le représentant de cette diversité dans l'entreprise et auprès de ses parties prenantes.

« Rendre la diversité présente dans l'entreprise » est le projet initialement proposé et défendu par les promoteurs de la charte de la diversité. En effet, dans leur exposé des motifs de création de la charte, Y. SABEG et C. BEBEAR déclarent que « l'égalité en droits de tous les citoyens est assurée par notre Constitution. Pourtant, nombreux sont les citoyens issus de l'immigration, parfois hautement qualifiés, qui ne parviennent pas à accéder à un emploi, alors que leurs camarades de promotion y parviennent assez rapidement. (...) Si les composantes de la société française sont diverses, cette diversité doit se retrouver aux différents échelons de la société, y compris les plus élevés. C'est une question de justice sociale, d'intérêt national et c'est même un enjeu économique. La charte de la diversité dans l'entreprise repose sur une idée simple. Nos entreprises ont intérêt à refléter la diversité de la société dans laquelle elles sont implantées. De la même façon que la mixité hommes/femmes au travail est, de fait, un facteur de dynamisme social et un stimulateur de performances, la diversité relève non pas de la compassion mais bien de l'intérêt économique et social de l'entreprise<sup>27</sup> ». Ainsi les entreprises signataires de la charte de la diversité ont-elles pour projet commun de représenter la diversité de la société en interne, ce qui revêt des enjeux économiques et sociaux forts. Selon M, en poste dans une grande banque anglo-saxonne: « *la charte de la diversité a fait changer beaucoup de choses et aujourd'hui l'entreprise ne peut pas ne pas représenter la société. C'est le rôle de l'entreprise !* ». Et cela passe par deux voies : la non-discrimination, en favorisant certains « publics cibles » et la diversité comme pilotage de processus de gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Afin de passer de l'engagement à l'action, certains signataires ont donc nommé un ou plusieurs Responsables Diversité en charge de ce projet. Nous avons pu remarquer que ceux-ci ont des missions complètement différentes, eu égard aux dimensions de la diversité déjà représentées dans leur entreprise: « *favoriser l'accès à l'emploi des jeunes issus des quartiers, des Français discriminés par leur origine géographique (ethnique et sociale)* » pour N dans un cabinet de conseil, « *favoriser l'évolution des femmes et des non français dans l'encadrement, garantir l'égalité des chances* » pour G dans une grande banque française. Notons qu'à ce jour, bien qu'ayant adhéré à ce projet, toutes les entreprises signataires n'ont pas créé de postes de « Responsable Diversité ». Et soulignons également que des entreprises non signataires, telles que le groupe de téléphonie mobile, ont adhéré à ce projet commun et créé des postes de « Responsable Diversité » sans pour autant avoir signé la charte. A ce sujet, E, Directeur Responsabilité et Innovation sociale dans ce groupe, soutient : « *Il s'agit pour moi de faire rentrer [mon groupe] parmi les bons élèves de la diversité en France, c'est l'enjeu de mon poste ; mais on ne signera la charte de la diversité qu'après la mise en place d'un plan d'actions triennal pour la diversité* ».

De plus, il semble qu'« être les représentants la diversité » dans l'entreprise, et à l'extérieur, est la seconde façon par laquelle les « Responsables Diversité » tâchent de

---

<sup>27</sup> : Dossier de presse Charte de la Diversité - Exposé des motifs : *Une Charte de la Diversité, pour quoi faire ?*, 2004

représenter la diversité de la société française. Il ressort de nos recherches que cette représentation en interne et en externe peut prendre plusieurs formes non exclusives : un symbole, une identité, une fonction.

Le « Responsable Diversité » peut être un symbole de la diversité, à savoir, la représentation qui évoque, par similitude ou par convention, la diversité telle qu'elle est entendue par l'entreprise dans laquelle il se trouve. Notons que la représentation par similitude reste controversée. En effet, tandis que certains « Responsables Diversité » comme **G** dans une grande banque française, pensent qu'« *incarner soi-même la diversité à ce poste est une belle image, un beau symbole (...) [car], de toute manière, ce sont des sujets sur lesquels il faut y avoir des rôles modèles* », d'autres pensent que ce n'est pas nécessaire, voire s'y opposent de manière catégorique. **L**, en charge du management des projets de changement et de la diversité dans un groupe de téléphonie, soutient qu'« *on n'a pas besoin d'être une personne handicapées pour s'en occuper, ce n'est pas un pré-requis* ». **C**, « Responsable Diversité » du groupe de haute technologie, va plus loin : « *certains groupes peuvent prendre une personne handicapée; mais moi, je suis contre la symbolique. Ce n'est pas primordial. J'espère qu'ils choisissent d'abord les compétences !!* ». La représentation par similitude est présentée généralement comme un concours de circonstance par les « Responsables Diversité » qui sont notamment issus de la diversité culturelle et ethnique. **N**, par exemple, nous assure qu'elle n'est pas « *l'arabe de service* » dans le cabinet de conseil où elle travaille sur la thématique de la diversité. Mais nous verrons plus loin que cela n'est pas forcément perçu comme tel en interne et à l'extérieur.

Le symbole admis par tous est, par conséquent, plutôt une représentation conventionnelle. Il peut s'agir d'une « étiquette ». C'est le cas chez un assureur où **F** nous apprend que « *le Responsable du Secrétariat Général RH et moi sommes étiquetés entre autres, diversité; mais cela n'est pas dit en tant que tel* ». **L**, en poste dans le groupe de téléphonie, nous apprend également : « *j'ai plus aujourd'hui l'étiquette de responsable diversité avec la casquette handicap et égalité hommes-femmes* ». Mais la représentation conventionnelle peut être plus forte : « *Je suis ambassadeur du service en interne et en externe* » soutient **O**, Responsable du Service Innovation Sociale et Diversité dans une agence d'intérim. Enfin, elle peut aussi être inexistante en interne. Par exemple, **P**, Chargé de Mission Emploi et Développement économique local chez un cimentier, nous suggère que « *les gens commencent à savoir [qu'il s'occupe] de la diversité; mais il n'y a rien de spécifique en terme de communication [dans l'entreprise]* ».

Etre le représentant de la diversité en interne peut se manifester également par le fait que le « Responsable Diversité » s'identifie ou est identifié à la Diversité. Il n'est plus Monsieur ou Madame X ; mais bien Monsieur ou Madame Diversité. Il n'y a plus de distinction entre l'individu et sa situation de travail, ce qui est souvent le signe d'un engagement personnel. A ce titre l'exemple de **G**, Responsable de la Diversité dans une grande banque française, est parlant : « *je suis Mme Diversité [ici]. Et les autres commencent à me percevoir comme cela (...) Vous savez, c'est marrant car avant d'occuper ce poste, j'évoluais dans un monde d'hommes (contrairement à aujourd'hui) et j'avais cette volonté de gommer toutes les différences pouvant être utilisées contre moi dans le milieu professionnel, comme par exemple arriver en retard à cause d'un enfant malade. Mais aujourd'hui je veux montrer que la féminité n'est pas quelque chose de contraignant dans la vie professionnelle. Je pense que c'est la même chose pour une personne handicapée : elle sait que son handicap est reconnu par la loi comme non contraignant pour l'entreprise et elle veut le montrer* ».

Cette identité, certes informelle, peut être revendiquée par le « Responsable Diversité ». L'exemple de **D**, Responsable de l'Innovation et de la veille sociale au sein du groupe automobile est éloquent : « *je suis responsable de l'Innovation et de la veille sociale;*

*mais je suis Monsieur Diversité. En interne, je suis affiché Monsieur Diversité et je le vis très bien, j'en suis très fier car c'est une mission valorisante!! »*

Etre Monsieur ou Madame Diversité en interne peut être une identité provisoire, circonscrite, une dimension d'identité parmi d'autres. Associate Human Resources Manager dans la filiale française d'un lessivier, **K** déclare : « *je ne suis que Monsieur Diversité pour un temps. On me désigne comme cela aussi; mais que dans le cercle RH. Quand je me présente à l'extérieur, je dis: responsable diversité. En interne, je suis diversity manager* ». Et **H**, Directrice Innovation sociale et Diversité d'un groupe pétrolier souligne quant à elle : « *je suis Madame Diversité [ici]; mais pas que ça car j'apporte des idées pour d'autres démarches!* » Bien que perçus comme « Monsieur » ou « Madame » Diversité, certains « Responsables Diversité » refusent cette identification et, par conséquent ne sont pas désignés comme tels en interne. C'est le cas de **A**, Conseiller du Président en charge des questions d'égalité des chances d'un groupe ferroviaire: « *on me voit comme Monsieur Egalité des chances; mais personne ne m'appelle comme cela. Moi, je suis avant tout cheminot et fils de cheminot!* ». **O**, Responsable du Service Innovation Sociale et Diversité de l'agence d'intérim suggère également : « *On me voit comme Monsieur Innovation sociale et Diversité (...); mais je ne suis pas désigné comme tel!* ».

Enfin, être le représentant de la diversité en interne peut se manifester également par une ou plusieurs fonctions : une fonction d'interface entre le terrain et l'entreprise (**N**, cabinet de conseil), de sensibilisation, de promotion, de veille ou encore d'évaluation.

Selon **J**, son équipe et elle sont les « *porteurs du sujet* » dans leur groupe postal, « *les promoteurs, les soutiens, et les personnes qui évaluent, mesurent* ». **G**, en tant que représentante de la diversité en interne, se présente comme « *la gardienne de la diversité [dans la banque], la gardienne qui oblige les gens à ne pas oublier les sujets (...)* Elle poursuit : *Moi ayant ma casquette de diversité, ça permet de cristalliser davantage car ce n'est pas naturel au départ. Moi, je suis là pour éviter que les choses avancent sans que l'on pense à la diversité. Moi, je vois tout sous l'angle de la diversité et je dois dire que ça devient une habitude. Je vais devenir un miroir car je représente la diversité et quand on me voit, on y pense. Je dirais que j'incarne la diversité...enfin (...)* il est vrai que je suis une femme blanche, française...Mais c'est cela mon travail pour certains ».

De manière plus nuancée, cette fonction de garant de la diversité est aussi celle de **B**, Responsable Diversité et Inclusion du groupe de cosmétiques: « *personnellement, je compare mon poste à de la maïeutique. En effet, il s'agit pour moi d'aider les équipes à se réapproprier cette problématique de la diversité, jusqu'à ce qu'elles deviennent autonomes pour mieux la gérer. (...) mon rôle est donc de faire de l'anti-clonage!* »

Notons que d'autres « Responsables Diversité » ne sont pas les représentants de la diversité en interne pour plusieurs raisons (« double casquette », etc.) ; mais par contre ils sont présentés comme tels à l'extérieur. **M** se retrouve dans ce cas de figure dans une grande banque anglo-saxonne : « *j'ai été (...) identifiée comme étant la responsable des missions diversité; mais l'ancrage est encore flou, dans la mesure où la responsable handicap est appelée responsable diversité. Aujourd'hui on sait ce que je fais, même si je n'ai pas l'étiquette diversité. (...) Je ne veux pas être cataloguée Mme Diversité car ma seule crainte est qu'on m'enlève le reste à cause du manque de temps. J'aime bien mes statistiques, mes trucs, entendre parler d'organisation. Je ne suis pas sûr que ça me plairait à 100%. Personne ne me perçoit comme Mme Diversité pour l'instant; mais Emploi. Je suis Mme Etudes (...) Je suis "Responsable gestion des emplois et des compétences" en interne; mais je suis "Responsable Diversité" à l'extérieur* ». C'est également le cas de **E**, Directeur Responsabilité et Innovation sociale dans un groupe de téléphonie mobile : « *Bien que je sois responsable diversité à l'extérieur, je ne suis pas perçu comme Monsieur Diversité; mais plutôt comme*

*Monsieur Innovation interne de l'entreprise, car je suis aussi le médiateur interne de l'entreprise ».*

Mais en quoi les « Responsables Diversité » sont-ils les représentants de la diversité à l'extérieur des murs de l'organisation qui les emploie ? Nous pouvons souligner qu'il s'agit surtout pour eux de représenter l'engagement de leur entreprise, d'en être les porte-parole à l'extérieur. Et, à quelques exceptions près (**R** chez le fabricant de pneus, **P** chez le cimentier), il semble que ce rôle soit tenu par la plupart des « Responsables Diversité », de manière soit formelle soit informelle, aux côtés ou pas de leurs dirigeants. **O**, par exemple, a notamment pour mission d'«être le porte-parole [de l'agence d'intérim] sur les questions de lutte contre les discriminations ». **I**, bien que n'occupant pas un poste de « Responsable Diversité » dans son groupe est porte-parole à l'extérieur sur les sujets en lien avec la diversité en tant que Correspondante Diversité du groupe pour la HALDE.

« Représenter la diversité de la société française » est donc un projet commun à l'ensemble des « Responsables Diversité ». D'une part, il s'agit pour eux de rendre la diversité de la société présente dans leur entreprise que celle-ci soit signataire ou non de la charte de la diversité et, d'autre part, d'être les représentants de la diversité en interne et en externe, soit de manière conventionnelle, personnelle ou fonctionnelle. Nous pouvons donc supposer que l'existence de ce projet commun conduit à la mise en œuvre de pratiques communes sur le terrain. Qu'en est-il ? S'agit-il d'une simple convergence ou des prémices d'une mutualisation de pratiques ?

## **B) De la symbolique à l'action de conduite du changement : convergence et mutualisation de pratiques sur le terrain**

Face aux politiques de gestion de la diversité, A. CORNET et C. DELHAYE distinguent des logiques de transformation recherchant des gains d'efficacité (notamment dans la dynamique des équipes, l'implication du personnel) et d'efficacité (notamment dans l'élargissement de la clientèle et des usagers, l'amélioration des services offerts).<sup>28</sup> Il semble que l'existence d'un projet commun à l'ensemble des « Responsables Diversité » conduise à une convergence, voire à une mutualisation de certaines pratiques sur le terrain. Nous pouvons prendre l'exemple de la diversification du sourcing mise en œuvre pour « représenter la diversité dans l'entreprise » et celui de la communication développée par la plupart des « Responsables diversité » pour se positionner comme « les représentants de la diversité » en interne et en externe. Mais parvient-on pour autant aux résultats escomptés ?

La diversification du sourcing est, par exemple, une pratique mise en œuvre pour « représenter la diversité dans l'entreprise ». En effet, lors de notre observation participante dans un groupe de cosmétiques, nous avons remarqué que cette pratique était très clairement mise en œuvre pour avoir une meilleure représentation de toutes les franges de la population dans les canaux de recrutement du groupe. Celle-ci prend deux formes: les partenariats pour l'emploi et les stages et la participations à des forums de recrutement dédiés aux personnes handicapées, aux femmes ou aux minorités. Les partenariats sont conclus à la fois avec des associations, telles que notamment l'IMS, SOS Racisme, l'AFIP, Esprit d'Ebène, Tremplin ; mais aussi des cabinets de recrutement (Alter Ego, APC recrutement...) ou encore des sociétés d'intérim ou des sites Internet (Monster, Handemploi...) en contact direct avec des

---

<sup>28</sup> : A. CORNET et C. DELHAYE, « Gestion de la diversité : un enjeu stratégique », *Actes de la XVIème Conférence internationale de management stratégique*, Montréal, 6-9 juin 2007, p. 20.

candidats issus des minorités visibles, des quartiers sensibles ou handicapés. Le groupe de cosmétiques participe également à des forums de recrutement en faveur de la diversité. Il s'agit à la fois de forums dédiés aux femmes (Women in Leadership); mais aussi aux personnes handicapées et aux candidats issus des minorités visibles et/ou des quartiers sensibles. Nous pouvons citer l'exemple du Forum Emploi et Diversité du 28 février 2006 organisé par ce groupe en partenariat avec l'IMS. Cette opération pilote en France était destinée aux jeunes diplômés issus des minorités visibles et des quartiers sensibles de la région Ile de France. Elle visait à favoriser l'accès à l'emploi de 200 jeunes de niveaux Bac+4/5 en les mettant en contact direct avec les recruteurs de 16 grandes entreprises. Nous avons pu remarquer au cours de cette opération que nos interlocuteurs étaient soit des « Responsable Diversité » (c'était le cas du groupe d'énergie et de la grande banque anglo-saxonne), soit des recruteurs souvent mobilisés par les « Responsables Diversité » (cas du groupe pétrolier, du groupe ferroviaire, etc.) Cet exemple montre donc que non seulement les « Responsables Diversité » participent ou incitent à participer à des forums dédiés pour diversifier les canaux de recrutement de leur entreprise; mais également que les « Responsables Diversité » mutualisent les risques et les avantages liés à cette pratique (mauvaise qualité des candidatures versus large choix de candidats). Dans le cas présent, tous les candidats avaient été pré-sélectionnés en amont par les Chargés de Recrutement de l'IMS selon leurs compétences, au regard des profils de postes disponibles communiqués par les entreprises. Ainsi les échanges entre recruteurs et candidats ont-ils été plus qualitatifs, ce qui a favorisé le succès de l'opération: à ce jour, celle-ci a donné lieu à 20 propositions d'embauches dont 6 chez le groupe de cosmétiques.

Avoir pour projet de « représenter la diversité de la société » conduit également à une convergence des pratiques des « Responsables Diversité » en matière de communication. Ceux-ci, afin de se positionner en tant que « représentants de la diversité » communiquent notamment dans l'entreprise. Lors de notre observation participante dans le groupe de cosmétiques, nous avons pu remarquer que la « Responsable Diversité » communiquait fréquemment en interne pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de la gestion de la diversité. En tant que représentante de l'engagement du groupe en faveur de la diversité, elle intervenait à des réunions de recruteurs, de Directeurs du Personnel, ou encore à des réunions Divisions. Les supports de communication utilisés étaient des présentations power point. Dans la mesure où il n'y avait pas encore de communication interne spécifique à la diversité, cette sensibilisation passait également par la diffusion de la charte de la diversité, de films tels que le Plafond de Verre de Yamina Benguigui ou encore de rapports, tels que le rapport annuel de la HALDE. De manière analogue, la plupart des « Responsables Diversité » interviennent à des réunions pour se faire connaître et faire connaître ainsi l'engagement de leur entreprise en faveur de la diversité. En effet, à la question « vous faites-vous connaître en tant que « Responsable Diversité » ? », **G**, Responsable de la Diversité dans une grande banque française répond : « *Oui, je me fais connaître [dans mon entreprise] à travers des présentations dans différents comités* ». Idem pour **K**, Associate Human Resources Manager dans la filiale française d'un lessivier: « *Je me suis fait connaître aux ventes, au marketing opérationnel* », la diversité étant fortement en lien avec le business dans son groupe. Certains « Responsables Diversité » sont même sollicités par les équipes RH et leurs dirigeants -et plus largement par d'autres métiers- afin d'être sensibilisés à la fois aux risques juridiques encourus en cas de discrimination et aux enjeux de la gestion de la diversité pour leur entreprise. **Q**, par exemple, en charge de la diversité dans un groupe d'énergie, s'est parfois fait connaître et a fait connaître l'engagement de son entreprise en faveur de la diversité à la demande de certains en interne. **A**, en poste dans un groupe ferroviaire, va jusqu'à parler de lobbying en interne : « (...) *je fais mon propre lobbying; mais c'est une initiative personnelle*

*et demandée aussi par les activités* ». Mais pour certains, même peu nombreux, communiquer en interne n'est ni un automatisme ni une tâche obligatoire. **M**, au sein d'une grande banque anglo-saxonne, nous apprend notamment: « *je ne suis pas responsable communication. Je n'ai pris conscience qu'en mai-juin 2005, lors de la négociation de l'accord sur les séniors, que la communication était si importante. C'est des réflexes que je n'ai pas toujours en com, je suis dans l'analyse, la réflexion...* » Notons cependant qu'à défaut de se faire connaître comme représentants de la diversité en interne, **P** et **I**, officieusement « Responsables Diversité » respectivement chez un cimentier et un groupe alimentaire, tentent de faire connaître l'engagement de leur entreprise. En effet, tandis que **P** informe les DRH, **I** s'attache à « *faire du bruit, (...) semer des graines ! Notamment dans les services communs RH* ».

Développer les relations publiques est également une activité commune à la plupart des « Responsables Diversité ». Ceux-ci participent ou interviennent à des conférences, à des colloques en tant que porte-parole de leur entreprise. Certains participent également à des groupes de travail ministériels afin de faire du lobbying et de nouer des relations avec les institutionnels. Toutefois, certains « Responsables Diversité » ne se font pas connaître à l'extérieur. **F**, Responsable développement durable chez un assureur, est dans ce cas de figure. Elle nous dit : « *je ne suis pas présente aux colloques et ne me fais pas connaître en tant que responsable diversité* ». A l'inverse, **I** officieusement « Responsable Diversité » dans un groupe alimentaire, souligne qu'elle prend souvent part aux colloques. C'est ainsi qu'elle se fait connaître de ses homologues et représente l'engagement du groupe, ce d'autant plus qu'elle est Correspondante Diversité pour la HALDE. Elle déclare : « *je me fais connaître à l'extérieur; mais pas à la communauté des RH* ». La communication interne et les relations publiques sont donc des activités partagées par la plupart des « Responsables diversité ». Il s'agit pour eux de se faire connaître en tant que « représentants de la diversité » et de faire connaître l'engagement de leur entreprise en faveur de la diversité.

Ainsi, diversification du sourcing, communication interne et développement des relations publiques sont au nombre des pratiques des « Responsables Diversité » qui convergent sur le terrain, en raison d'un projet commun : « représenter la diversité de la société », à savoir rendre cette diversité présente dans l'entreprise et la représenter en interne et en externe. Mais ce projet est-il réellement réalisé après la mise en œuvre de ces pratiques ? Parvient-on concrètement aux résultats escomptés ?

Bien que ces trois pratiques soient mises en œuvre afin de « représenter la diversité de la société », il semble que la réalisation de ce projet ne soit pas si aisée.

En effet, tout d'abord, bien que la diversification des canaux de recrutement se traduise sur le terrain par la négociation de partenariats de sourcing et la participation à des forums de recrutement dédiés, il apparaît qu'elle ne conduise pas forcément à une représentation de la diversité dans les effectifs des entreprises. Et pour cause : les résistances à ce changement de pratiques de recrutement sont nombreuses. Il s'agit soit d'obstacles organisationnels, tels que l'élitisme des critères de sélection, soit de freins liés à la culture de recrutement, laquelle définit les critères d'excellence d'un groupe donné. De plus, il convient de souligner que la diversification du sourcing, même en rendant la diversité présente dans l'entreprise au compte-goutte, ne conduit pas à terme à une représentation équitable de la société. De fait, la diversité doit être présente certes dans les effectifs ; mais à tous les échelons. Cela nécessite la mise en place d'une gestion des carrières équitable. **M** nous dira de la grande banque anglo-saxonne: « *Le mot diversité a évolué dans l'entreprise. Pour moi, ça fait partie de la GPEC: avant on visait la quantité; mais on considère maintenant la qualité à travers une gestion de carrière équitable et égalitaire* ». Mais là encore la question de la mesure de la diversité ethnique se pose en filigrane.



Puis, quand bien même certains « Responsables Diversité » communiqueraient en interne, il semble que ceux-ci ne soient perçus que comme des représentants par similitude de la diversité (un Noir, un Arabe ...). Ils sont alors stigmatisés en tant que personnes issues de la diversité, ce qui remet en cause leur crédibilité voire la légitimité du poste qu'ils occupent. En effet, quand le « Responsable Diversité » incarne la diversité, il se heurte souvent au scepticisme des collaborateurs, lesquels peuvent le percevoir soit comme un épouvantail grâce auquel l'entreprise se dédouanerait, soit comme un militant qui agirait par intérêt personnel et non pas pour l'entreprise. C'est ce que constate **B**, Responsable Diversité et Inclusion dans un groupe de cosmétiques: « *certaines personnes trouvent que le poste et l'engagement ne sont pas crédibles, et ma couleur de peau peut jouer sur cet état de fait* ». Elle dénonce ce scepticisme : « (...) *pour moi, la crédibilité de mon poste a été assise dès le départ parce que je travaille avec des gens en interne qui croient en la diversité et s'investissent dans ce sujet. Concernant la légitimité, je pense qu'elle reste à construire au fil du temps que ce soit pendant ou après la prise de poste*».

**A**, Conseiller du Président en charge des questions d'égalité des chances au sein du groupe ferroviaire se défend également de cette stigmatisation : « (...) *on nomme [A] à ce poste donc on pensera qu'il s'intéresse seulement [aux personnes qui portent le nom A]. Et c'est la même chose quand on nomme quelqu'un de couleur à ce type de poste. Et je ne veux pas tomber dans ce travers-là. La couleur et l'origine ne sont pas seulement les critères à l'aune desquels on mesure ces politiques. (...) Personne n'a le monopole de cette politique. Je pense qu'on acquiert une légitimité et non pas un monopole. Et moi, je l'ai acquise sur le terrain, par le travail et les résultats passés... On ne peut pas être schizo en disant tout le temps qu'il manque des gens de couleur ou d'origine dans les Directions et dire, quand on en nomme, qu'il est là parce qu'il est noir !!* » Toutefois, d'autres Responsables, bien qu'incarnant la diversité, ne pensent pas être stigmatisés en interne pour autant: « *Vous savez, je m'appelle P et je suis d'origine tunisienne et bien que je ne sois pas typé – ma mère étant métropolitaine, on m'a toujours posé des questions marrantes au cours de ma vie professionnelle, sauf chez ce cimentier. Dès que je me présentais, on me demandait la recette du couscous, si ça se mangeait avec les doigts, etc. Mais [dans mon entreprise] déjà, je n'ai pas subi ce type de comportement, donc les gens n'ont pas de réaction en interne quand ils savent que je m'occupe aussi de la diversité. D'ailleurs, comme je vous l'ai dit, personne ne m'a nommé en tant que tel, j'ai récupéré ce projet juste parce que j'étais à l'animation RH* ».

Bien qu'il s'agisse pour les « Responsables Diversité » de témoigner de l'engagement de leur entreprise en participant ou en intervenant à des conférences/colloques, l'image perçue d'eux peut prendre le pas sur la parole qu'ils ont à donner. Ainsi certains « Responsables Diversité » peuvent-ils être également stigmatisés à l'extérieur de l'entreprise en raison leur origine ethnique. Cela reste cependant moins fréquent qu'en interne et peut témoigner d'une connivence entre ceux-ci et des acteurs de la diversité. A ce propos, un « Responsable Diversité » soutient : « (...) *j'ai toujours remarqué une réaction de sympathie spontanée de la part de certaines associations (promouvant des candidats issus des minorités visibles ou des quartiers sensibles) par rapport à d'autres homologues non issus des minorités visibles. En fait, dès le premier contact, j'ai le sentiment qu'une relation de confiance s'instaure plus facilement* ». Et il semble que cette connivence ne soit pas le résultat d'une manipulation situationnelle de l'ethnicité<sup>29</sup>. En effet, celui-ci assure « *ne pas jouer de la couleur de sa peau* ». Notons que d'autres « Responsables Diversité » procèdent à une manipulation situationnelle de certaines dimensions de la diversité, telles que l'origine sociale ou l'âge. **L**,

---

<sup>29</sup> : P. PIERRE, *Mobilité internationale et identités des cadres*, Sides, 2003.

en charge des projets de changement et de la diversité dans un groupe de téléphonie, nous dit : « (...) moi j'habite dans le 93 et donc je sais de quoi je parle car j'y vis. Quand on parle de jeunes de banlieues ou de quartiers difficiles, je vois de quoi l'on parle, c'est une réalité que je saisis, contrairement à d'autres. (...) Mes interlocuteurs ne le savent pas forcément ; mais je ne me prive pas de le leur faire savoir. (...) Généralement ils m'accordent plus d'écoute ». Citons également **P**, Chargé de mission Emploi et Développement économique local chez un cimentier: « (...) Quand mes interlocuteurs voient que j'ai 54 ans, ils se rendent compte que je suis quelqu'un d'expérimenté. (...) Il faut avoir beaucoup de bouteille pour traiter ces sujets là. [X], celui qui s'en occupe [chez un distributeur], il est bon et efficace car il s'appelle [X], qu'il a 50 ans et de l'expérience, car il comprend la problématique et la façon de penser des jeunes issus des quartiers ». Participer à des conférences/colloques ne fait pas pour autant du « Responsable Diversité » un bon représentant de l'engagement de son entreprise en faveur de la diversité : sa parole peut être mise en doute ou peut être perçue comme creuse par les acteurs de la diversité. **J**, Chef de projet Diversité et Mixité, au sein du groupe postal nous fait part des effets pervers et contre-productifs des colloques : « Dans les colloques, je trouve qu'on est tous dans l'auto-persuasion, on prêche à des convaincus, et du coup, on ne prend pas conscience qu'il existe forcément des gens racistes dans l'entreprise!!! » Pour certains « Responsables Diversité » comme **D**, Responsable de l'Innovation et de la veille sociale d'un groupe automobile ou **A**, Conseiller du Président en charge des questions d'égalité des chances, groupe ferroviaire, l'action doit prendre le pas sur la parole. Le premier suggère : « je crois plus en l'action interne qu'en la présence à des colloques. Les grandes entreprises viennent me demander conseil et je préfère ça. Chez [nous], la diversité n'est pas un sujet démagogique; mais opérationnel... ». Et le second de renchérir : « (...) Je n'ai aucune relation avec l'extérieur car j'ai cette réelle volonté de travailler d'abord en interne. (...) Ce n'est pas du dénigrement ; mais je pense que ces sujets demandent du pragmatisme et des actions donc je ne vois pas l'intérêt de faire de la masturbation intellectuelle en allant à des groupes de travail ».

L'existence d'un projet commun à l'ensemble des « Responsables Diversité » conduit à une convergence, voire à une mutualisation de certaines pratiques sur le terrain. D'une part, il s'agit de la diversification du sourcing mise en œuvre pour « représenter la diversité dans l'entreprise » et, d'autre part, de la communication interne et des relations publiques au moyen desquelles les « Responsables Diversité » se posent en « représentants de la diversité » en interne et en externe. Toutefois, en adoptant les mêmes activités soit seuls, soit collectivement, tous ces « Responsables Diversité » se heurtent à la même chose : la difficulté à changer certaines pratiques, façons de faire et mentalités. Le changement serait donc la finalité de ce poste. Comment donc se caractérise cette finalité ?

### **C) Une finalité commune : des transformations impulsées depuis la Gestion des Ressources Humaines. Vers une dynamique de changement interculturel dans l'entreprise ?**

Nous pouvons avancer que cette finalité commune à l'ensemble des « Responsables Diversité » est le changement et, plus précisément, le changement des pratiques et des comportements en Gestion des Ressources Humaines.

En effet, comme nous l'avons vu précédemment, représenter la diversité de la société est le projet qui fédère l'ensemble des « Responsables Diversité » et ce, que leur entreprise soit signataire ou non de la charte de la diversité.

En considérant les postes créés dans des entreprises signataires, il apparaît que ces entreprises se sont clairement engagées à la fois à « respecter et promouvoir le principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de la gestion des ressources humaines (...) » et à « refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans [leurs effectifs], aux différents niveaux de qualification ». <sup>30</sup> Les postes de « Responsables Diversité » créés dans ces entreprises auraient donc pour finalité commune de transformer les pratiques de GRH à la fois en faisant appliquer le principe de non-discrimination en recrutement, formation, gestion des carrières, évaluation et en recherchant la diversité des recrutements. En recrutement, par exemple, certaines entreprises visent à garantir l'égalité de traitement à l'embauche. C'est le cas d'un groupe de cosmétiques qui depuis 2006 a procédé à la suppression du lieu de résidence pour tous les CV reçus sur son site Internet. Au-delà du changement de pratiques, il s'agit aussi de changer les mentalités des recruteurs et des opérationnels notamment par la sensibilisation et la formation.

Les postes de « Responsable diversité » créés dans des entreprises non-signataires ont également pour finalité commune de changer la Gestion des Ressources Humaines. En effet, **E**, « Directeur Responsabilité et Innovation sociale » dans un groupe de téléphonie mobile souligne : « *chez [nous], la diversité est un levier pour changer la fonction RH* ».

Aujourd'hui, il est trop tôt pour mesurer des changements au niveau de l'ensemble de la Gestion des Ressources Humaines dans certaines entreprises signataires. Reste que quelques changements se font sentir. C'est par exemple ce qu'observe **B** dans le groupe de cosmétiques : « *[je vois] une réelle prise de conscience du terrain, de manière claire par les responsables RH et de plus en plus par les opérationnels. Après 8 mois passés à ce poste, des résultats sont mesurables au niveau des actions. De plus, les RH sont plus impliqués, d'autres se sentent questionnés par cette problématique ou encore félicitent le groupe pour son engagement. Dans tous les cas, la diversité ne laisse plus indifférent, à moins que le collaborateur ne sache toujours pas de quoi il s'agit...* ». **M**, en poste dans une grande banque anglo-saxonne, perçoit elle aussi des changements : « *(...) l'intégration de ce sujet à la fois dans les politiques de RH via les médias et la dénonciation des stéréotypes et dans les actions RH (ça commence à rentrer dans le dialogue social d'entreprise), d'autant plus que c'est un sujet aujourd'hui très en vue avec la HALDE* ». Pour d'autres, les changements sont moins visibles, à l'instar de **E**, Directeur Responsabilité et Innovation sociale dans un groupe de téléphonie mobile : « *Sur la diversité, le management est plus ouvert que les RH, il est en attente. Mais les RH opérationnels restent encore timides là-dessus. Ils ont peur de s'entendre dire "ah; mais tu fais du social"* ».

Impulser le changement par la Gestion des Ressources Humaines est une finalité commune affichée par les « Responsables Diversité », que leurs entreprises soient signataires ou non de la charte de la diversité. Il s'agit très souvent, à un premier niveau d'appliquer la loi et les principes de non-discrimination et de favoriser la diversité des recrutements. Mais il semble que certaines entreprises vont plus loin dans ce changement et tentent de mettre en place de véritables politiques de gestion de la diversité. On met alors l'accent non pas sur l'égalité des capacités des uns et des autres, mais sur la valorisation et la reconnaissance des différences individuelles. Cette démarche considère donc que chaque individu avec ce qu'il a de singulier ou de différent comme une valeur ajoutée pour la performance économique de l'entreprise.

---

<sup>30</sup> Dossier de presse Charte de la Diversité - Charte de la Diversité dans l'entreprise, 2004

Dans la plupart des cas, et dans la mesure où ce mode de gestion mobilise à la fois des leviers d'action RH et non spécifiquement RH (objectifs fixés au management, évaluation des performances, communication externe), nous pouvons avancer qu'il s'agit d'un mode de gestion transversal qui doit concerner l'ensemble de l'entreprise. En ce sens, la gestion de la diversité serait donc « l'affaire de tous ». Au-delà du respect de la loi et du travail statistique rassemblé en tableaux de bord analysant l'accession des femmes aux comités de direction ou encore le nombre de recrutements de personnes issues des « minorités visibles », l'instauration de cette gestion de la diversité comme nouveau mode de gestion des équipes apparaît comme l'étape finale d'un processus transversal de changement. Quelles sont alors les incidences sur le poste de « Responsable Diversité » ?

Selon **B**, Responsable Diversité et Inclusion dans un groupe de cosmétiques, les principales compétences professionnelles propres au poste de « Responsable Diversité » seraient : « (...) *des compétences en terme de vision à moyen terme et long terme pour évaluer quel type d'action à mettre en place au regard du contexte, (...) des compétences en termes d'organisation. En effet, il faut savoir être objectif et alerte sur la politique et les aspects opérationnels et être organisé pour pouvoir mettre en place les actions. (...) Chez [nous], je pense que tout cela, de manière à connaître et comprendre la problématique, doit être doublé d'une capacité certaine à gérer les projets et d'une bonne connaissance du groupe* ». Notons que ces compétences ont été également identifiées par les « Responsables Diversité » de notre échantillon, la première étant la capacité à gérer des projets. Puis, afin d'impulser le changement de la Gestion des Ressources Humaines en une gestion de la diversité au sein du groupe de cosmétiques, **B** adopte une démarche d'accompagnement dont les leviers sont le marketing interne et la formation. La gestion des tâches administratives et la mobilisation de ces leviers constituent le premier niveau d'accompagnement du changement qualifié par David Autissier et Michel Moutot de « gestion de projet ».

Toutefois, bien que ces compétences soient nécessaires, force est de constater qu'elles ne garantissent pas la réussite du changement escompté. Les « Responsables Diversité » peuvent rencontrer plusieurs difficultés, d'une part, dans la mise en projet du plan d'actions de la politique de diversité : manque de moyens, divergences des intérêts des acteurs, difficile mobilisation et coordination des recruteurs. D'autre part, la « gestion de projet » entendue comme premier niveau d'accompagnement du changement montre également ses limites sur le terrain. De fait, il apparaît que souvent, en raison d'une mauvaise identification des « Responsables Diversité » en interne et de la complexité du sujet de la diversité, la communication interne, au lieu d'être un levier peut constituer un frein : bien que développée en interne, les collaborateurs ne savent pas qui parle, comprennent mal le sujet... De même, le levier de la formation auquel on a recours pour accompagner la mise en œuvre de la gestion de la diversité peut être au centre de jeux de pouvoirs, ce qui freine le processus de changement en cours. Bien plus, il semble qu'allier démarche de mise en projet et accompagnement du changement (communication interne, formation), n'est pas sans poser des problèmes de positionnement du « Responsable Diversité » et d'arbitrage entre son équipe et les équipes initialement en charge de la communication interne et de la formation, par exemple.

Quel que soit son statut le « Responsable Diversité » doit être, tout d'abord, capable de mobiliser et de coordonner des ressources en interne, afin d'avoir le temps de conduire le changement en Gestion des Ressources Humaines. Par conséquent, nous ne recommanderons pas qu'il ait nécessairement une équipe dédiée ; mais qu'il soit assez légitime en interne pour piloter les différents projets liés à la diversité. L'exemple de **A**, en

charge des questions relatives à l'égalité des chances dans le groupe ferroviaire, est éloquent à ce titre. Celui-ci n'a pas d'équipe dédiée ; mais est capable, en raison de son rattachement direct à la Présidence du groupe, de mobiliser toutes les directions sur le terrain et de se poser en pilote des différents projets liés à l'égalité des chances. Il nous dit : « *dans ces projets, je propose des actions, je mobilise et implique les services et les directions. J'ai vraiment une posture participative car j'ai cette volonté de faire partager pour faire adhérer, pour faire changer la culture de l'entreprise (...)* ».

Mais il est sûr qu'une condition de la tenue de ces rôles est la légitimation forte du projet de changement porté par le « Responsable Diversité », à savoir représenter la diversité de la société française. En effet, il nous semble nécessaire que ce projet de changement de mode de gestion des équipes soit légitimé à la fois par un discours de soutien de la direction et par une position hiérarchique forte du « Responsable Diversité », laquelle permettrait de renforcer la légitimité du poste en interne. Toutefois, le « Responsable Diversité » doit rester conscient qu'une position hiérarchique forte ne permet pas de contourner les résistances au changement en interne. H, à la Direction de la diversité et de l'Innovation sociale dans un groupe pétrolier, nous alerte sur ce point : « *en interne, ma légitimité vient de mon âge et de mon parcours. Mais comme ce n'est pas de moi que vient le fait de trouver ou de ne pas trouver du pétrole, je ne peux pas dire que j'arrive dans un bureau et que les gens tremblent. En externe, ma légitimité est plus forte. Eh oui, nul n'est prophète dans son pays. Je suis beaucoup invitée dans d'autres sociétés mais moins en interne car cela touche aux questions de privilèges et fait appel à la personnalité, aux représentations de chaque individu* ».

## **Conclusion**

### ***Gérer la diversité : vers un pilotage des changements organisationnels et culturels en entreprise***

« Il n'est pas de justice possible sans conscience des différences »

En définitive, différentes interprétations du concept diversité sont à l'origine de la diversité à la fois des approches, des missions, de l'étendue du champ d'action, voire des intitulés des postes de « Responsables Diversité » même si nous constatons le caractère surplombant d'un discours sur la diversité. Cette diversité de postes de « Responsables Diversité » est renforcée par un autre facteur : l'intégration différente des dimensions de la diversité par chaque entreprise dans leur RSE. Nous avons retenu que le champ d'action du « Responsable Diversité » était composé de sept dimensions principales : l'origine sociale, le handicap, la nationalité, le genre, l'origine ethnique supposée ou réelle, la religion et l'âge. Bien que ces dimensions aient été progressivement considérées comme relevant de la responsabilité sociale des entreprises, celles-ci ne sont pas toutes retenues et traitées par les entreprises engagées en faveur de la diversité. Cette situation s'explique par le fait que les entreprises n'ont pas la même conception de leur responsabilité sociale. Certaines préfèrent même intégrer la thématique de la diversité dans le champ du développement durable. C'est la raison pour laquelle certains postes de « Responsable Diversité » dépendent de la Direction du développement durable. Il existe donc une multiplicité d'interprétations de ce qu'est un « Responsable Diversité », eu égard à ce qui est initialement entendu par « diversité » et aux dimensions de la diversité considérées comme relevant de la responsabilité sociale des entreprises. Ces interprétations ont donné lieu à différentes typologies dans cette contribution.

Toutefois, malgré son caractère flottant, une large majorité s'accorde à employer l'appellation « Responsable Diversité », dans la mesure où elle reste porteuse de sens. En effet, elle évoque implicitement l'existence d'un projet commun à l'ensemble des « Responsables Diversité » : représenter la diversité de la société française. Ce projet conduit

à une convergence, voire à une mutualisation de certaines pratiques sur le terrain. Il s'agit principalement de la diversification du sourcing mise en œuvre pour « représenter la diversité dans l'entreprise » et à la fois de la communication interne et des relations publiques au moyen desquelles les « Responsables Diversité » se posent en « représentants de la diversité » en interne et en externe. Cette convergence des pratiques, mais surtout les difficultés que les « Responsables Diversité » rencontrent à changer tant les façons de faire que les mentalités démontrent qu'impulser le changement depuis la Gestion des Ressources Humaines est une finalité commune aux « Responsables Diversité », ce qui tend à légitimer la fonction auprès de leurs dirigeants. Ce processus de changement trouve sa forme la plus aboutie dans un nouveau mode de gestion des équipes : une gestion affichée de la diversité.

Nous pouvons d'ailleurs nous demander si en transformant progressivement certaines de leurs pratiques de GRH en une gestion de la diversité, certaines entreprises en France ne poursuivent pas l'idéal anglo-saxon d'entreprise inclusive questionnant les limites entre espace professionnel et espace privé<sup>31</sup>. Ainsi tendraient-elles à devenir ce lieu ouvert et harmonieux où chaque individu, quel que soit son sexe, son âge, son origine, son handicap, ou sa religion peut cultiver ses différences et développer son potentiel sans renoncer à son identité. Nous en voyons les prémices dans un groupe automobile où il n'y a déjà plus « d'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, [où] des changements sont perceptibles dans les résultats et les comportements » En effet, « le climat social change, (...) des femmes et des hommes plus âgés [sont] sur les lignes de production. On y voit « la fin des stéréotypes, (...) un vrai changement des représentations des personnes ». Et cette évolution de la culture de ce groupe automobile vers plus d'inclusion ne semblerait pas rencontrer d'obstacles : « [tout] paraît idyllique (...). C'est rentré dans les mœurs »<sup>32</sup>. Et dans le groupe d'énergie, le « Responsable Diversité » a conscience de la nécessité d'« instaurer le changement de la culture dominante pour que toutes les différences s'expriment ».

Notons également que favoriser l'inclusion est souvent perçu comme un moyen de faire adhérer le plus grand nombre de collaborateurs à la politique de diversité de l'entreprise. De fait, le développement de services aux salariés ou l'équilibre vie privée-vie professionnelle concerne l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, le « Responsable Diversité » en charge de déployer une politique de gestion de la diversité ne peut faire l'économie d'une politique d'inclusion en parallèle si minime soit-elle et ce d'autant plus que la mise en place des politiques de diversité impliquent dynamique d'évolution des cultures d'entreprise vers plus d'inclusion.

Quel que soit son statut, le « Responsable Diversité » devra donc être capable de mobiliser et de coordonner des ressources en interne, afin d'avoir le temps de conduire le changement en Gestion des Ressources Humaines. Par conséquent, il devra être assez légitime en interne pour à la fois piloter les différents projets liés à la diversité et se positionner en véritable chef de projet en conduite du changement. Mais quels seraient les démarches et outils à mobiliser et/ou à inventer pour piloter efficacement ce processus de changement de culture ?

---

<sup>31</sup> : Très concrètement, nous pouvons citer, plusieurs initiatives des entreprises : l'accompagnement de la parentalité, le développement de services aux salariés, l'adaptation des règles de fonctionnement pour favoriser l'équilibre vie privée-vie professionnelle.

<sup>32</sup> D, Responsable de l'Innovation et de la veille sociale, groupe automobile

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- ADECCO, *Etre Responsable*, 2006.
- AMELLAL (Karim), *Discriminez-moi ! Enquête sur nos inégalités*, Flammarion, 2005.
- AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel), *Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action*, Edition Dunod, Paris, 2003, 246p.
- BELLENGER (Lionel), *Piloter une équipe projet. Des outils pour anticiper l'action et le futur*, Editions ESF, Issy-les-Moulineaux, 2<sup>ème</sup> édition 2004, 206p.
- BERNOUX (Philippe), *La sociologie des organisations*, Seuil, 1990, 382p.
- BLIVET (Laurent), *Ni quotas, ni indifférence. L'entreprise et l'égalité positive*, Institut Montaigne, janvier 2004, 23p.
- BOUGNOUX (Daniel), *Introduction aux sciences de la communication*, La Découverte, 2004, 121p.
- BROUSSILLON (George-Axelle), *La figure du Responsable Diversité dans les entreprises en France. De la symbolique à l'action de conduite du changement en Gestion des Ressources Humaines*, Mémoire Master Management des Ressources Humaines, Communication et Négociation, (Paris IV/ Sorbonne-Celsa), décembre 2006, 210p.
- CALVES (Gwénaëlle), « *Il n'y a pas de race ici, Le modèle français* », Critique Internationale, n°17, octobre 2002
- CHAUVEAU (Alain) et ROSE (Jean-Jacques), *L'Entreprise responsable*, Editions d'Organisation, février 2003, 362p.
- CHEVRIER (Sylvie), *Le management des équipes interculturelles*, PUF, 2000, 216p.
- CORNET (Annie) et DELHAYE (Christine), « Gestion de la diversité : un enjeu stratégique », *Actes de la XVIème Conférence internationale de management stratégique*, Montréal, 6-9 juin 2007, p. 3.
- CROIZET (Jean-Claude) et LEYENS (Jean-Philippe) *Mauvaises réputations : réalités et enjeux de la stigmatisation sociale*, Armand Colin, Paris, 2004, 300p.
- CROZIER (Michel), *L'acteur et le système*, Seuil, 1992, 498p.
- CUCHE (Denys), *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, 2001, 122p.
- D'ALMEIDA (Nicole), *L'Entreprise à Responsabilité illimitée*, Editions Liaisons, 1996, 225p.
- D'ALMEIDA (Nicole), *Les promesses de la communication*, PUF, collection Sciences modernités philosophiques, 2001, 264p.
- DANONE – *Rapport de responsabilité sociale et environnementale*, 2005, 45p.
- DELANGE (Nicolas), et PIERRE (Philippe), *Le traitement de la différence culturelle en entreprise. Une perspective philosophique ?* Cedimes- Colloque d'Alexandrie, 14-17 mars 2004.
- DELANGE (Nicolas), et PIERRE (Philippe), *Pratiques de médiation et traitement de l'étranger dans l'entreprise multiculturelle*, *Esprit Critique*, 2004
- DUBAR (Claude), *Sociologie des professions*, Armand Colin, 1998, 251p.
- DUBIGEON (Olivier), *Mettre en pratique le développement durable. Quel processus pour l'entreprise responsable ?*, Editions Village Mondial, 2005, 344p.
- DUPORTAIL (Guy-Félix), *Phénoménologie de la communication*, Ellipses, 1999, 110p.
- Enquête SOFRES (2001) – In : A. Chauveau et J-P. Rosé, *L'entreprise responsable*, Editions d'Organisation, 2003
- FERREOL (Guy) et JUCQUOIS (Gilles), *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*, Armand Colin, 2003, 353p.
- Film PSA PEUGEOT CITROEN – *Diversité et Cohésion sociale*
- GOFFMAN (Erwin), *Stigmate, les usages sociaux du handicap*, Les éditions de Minuit, 1976.

GREEN (Nancy L.), « Religion et ethnicité. De la comparaison spatiale et temporelle », in Sous la direction de KASTORYANO (Riva), *Les codes de la différence*, Presses de la FNSP, 2005.

IGALENS (Jacques) et JORAS (Michel), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'Organisation, septembre 2002, 170p.

IMBS (Pia), *L'entreprise exposée à des responsabilités élargies*, Editions EMS, 2005, 255p.

STIGLITZ (Joseph), "Approaches to the Economics of Discrimination", *American Economic Review*, volume 63, n° 2, May 1973.

L'OREAL – *Rapport de développement durable*, 2005, 63p.

LAFARGE – *Rapport de développement durable*, 2005, 50p.

LE BOTERF (Guy), *De la compétence, Essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'Organisation, 1994, 176p.

KRISTEVA (Julia), *Etrangers à nous-mêmes*, Folio Essais, Paris, 1988, 291p.

LE MANAGEMENT DES COMPETENCES – Site du Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, Réseau d'Information Compétences et Formation.

LE ROY (Frédéric) et MARCHESNAY (Michel), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions EMS, juin 2005, 352p.

MEHAIGNERIE (Laurence) et SABEG (Yazid), *Les Oubliés de l'égalité des Chances*, Institut Montaigne, 2004, 265p.

NOBLET (Pascal), "Egalité et discrimination positive. Le cas de la France et des Etats-Unis", *Revue Française des Affaires Sociales*, n° 4, Octobre-Décembre 1998.

PERETTI (Jean-Marie) *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, décembre 2005, 278p.

PERETTI (Jean-Marie) et alii, *Tous différents*, Editions d'Organisation, Paris, 2006, 312p.

PIERRE (Philippe), *Mobilité internationale et identités des cadres*, SIDES, 2003, 253p.

PLANE (Jean-Michel), *La Gestion des Ressources Humaines*, Economica, 2003, 109p.

PSA PEUGEOT CITROEN – *Rapport Social*, 2005, 132p.

ANKER (Richard), "Ségrégation professionnelle hommes-femmes : les théories en présence", *Revue Internationale du Travail*, volume 136, n°3, 1997.

SABEG (Yazid) et SABEG (Yacine), *La discrimination positive, pourquoi la France ne peut y échapper*, Calmann-Lévy, 2004, 243p.

SAINSAULIEU (Renaud), *L'entreprise, une affaire de société*, Presse de Sciences Po, 1<sup>er</sup> janvier 1992, 348p.

SAINSAULIEU (Renaud), *L'identité au travail*, Presse de Sciences Po, 3<sup>ème</sup> édition (1<sup>er</sup> janvier 1988), 480p.

SCHNAPPER (Dominique), *La Communauté des citoyens*, Gallimard, 1991, 230p.

SEMPRINI (Andrea), *Le multiculturalisme*, PUF, Que sais-je ? 1997, 127p.

SFR – *Rapport sociétal et environnemental*, 2005, 54p.

SNCF – *Responsabilité Sociale d'Entreprise : la SNCF s'engage*, 2006, 35p.

TAYLOR, (Charles), *Multiculturalisme : différence et démocratie*, Flammarion, 1997, 142 p.

TOTAL – *Direction de l'Innovation Sociale et de la diversité : bilan et perspective 2004/2006*, 20p.

VINSONNEAU (Geneviève) *L'identité culturelle*, Armand Colin, juillet 2003, 227p.



## Annexes

Source : BROUSSILLON (George-Axelle), *La figure du Responsable Diversité dans les entreprises en France. De la symbolique à l'action de conduite du changement en Gestion des Ressources Humaines*, Mémoire Master Management des Ressources Humaines, Communication et Négociation, (Paris IV/ Sorbonne-Celsa), décembre 2006

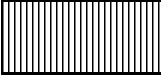
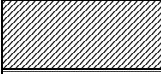
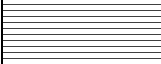
### Grilles d'analyse

**A : nombre de dimensions traitées**

**B : nature des dimensions traitées**

#### Légende des grilles d'analyse

X	Dimensions traitées officiellement
Y	Dimensions traitées officieusement
	Dimensions traitées sur le terrain

	Niveau 1
	Niveau 2
	Niveau 3

## Annexe 1

### Grille d'analyse A : (1/3)

Nom du titulaire	Entreprise	Intitulé du poste	Origine sociale	Handicap	Genre
A	Groupe ferroviaire	Conseiller du Président chargé des questions d'égalité des chances	X		X
B	Groupe de cosmétiques	Responsable Diversité et Inclusion	X	X	X
B'	Groupe de cosmétiques	Coordinatrice Apprentissage et Insertion	X	X	
B''	Groupe de cosmétiques	Responsable Ethique et Diversité			X
C	Groupe de haute technologie	Responsable de la mission Diversité		X	X
D	Groupe automobile	Responsable de l'Innovation et de la veille sociale	X	X	X
E	Groupe de téléphonie mobile	Directeur Responsabilité et Innovation sociale	X	X	X
F	Assureur	Responsable développement durable	X		
G	Grande banque française	Responsable de la Diversité	X		X
H	Groupe pétrolier	Directrice Innovation sociale et Diversité	X		X
I	Groupe alimentaire	Directeur Danone Way et relations avec les agences de rating	Y		
J	Groupe postal	Chef de projet Diversité et Mixité	X		X
K	Lessivier	Associate Human Resources Manager		X	X
L	Groupe de téléphonie	Manager, Management des projets de changements et de la Diversité		X	X
M	Grande banque anglo-saxonne	Responsable Gestion des emplois et des compétences	X		
N	Agence de conseil	Chargée de mission Diversité	X		
O	Agence d'intérim	Responsable du Service Innovation sociale et Diversité	X	X	X
P	Cimentier	Chargé de mission Emploi et Développement économique local	X		
Q	Groupe d'énergie		X		
R	Fabricant de pneus	Néant "Démarches Diversité"		X	X

**Grille d'analyse A (2/3)**

<b>Nom du titulaire</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Intitulé du poste</b>	<i>Nationalité</i>	<i>Origine ethnique</i>	<i>Age</i>
<b>A</b>	<b>Groupe ferroviaire</b>	Conseiller du Président chargé des questions d'égalité des chances		X	X
<b>B</b>	<b>Groupe de cosmétiques</b>	Responsable Diversité et Inclusion	X	X	X
<b>B'</b>	<b>Groupe de cosmétiques</b>	Coordinatrice Apprentissage et Insertion			
<b>B''</b>	<b>Groupe de cosmétiques</b>	Responsable Ethique et Diversité			
<b>C</b>	<b>Groupe de haute technologie</b>	Responsable de la mission Diversité		Y	
<b>D</b>	<b>Groupe automobile</b>	Responsable de l'Innovation et de la veille sociale	X	X	X
<b>E</b>	<b>Groupe de téléphonie mobile</b>	Directeur Responsabilité et Innovation sociale		X	
<b>F</b>	<b>Assureur</b>	Responsable développement durable		X	
<b>G</b>	<b>Grande banque française</b>	Responsable de la Diversité	X	X	
<b>H</b>	<b>Groupe pétrolier</b>	Directrice Innovation sociale et Diversité	X	X	
<b>I</b>	<b>Groupe alimentaire</b>	Directeur Danone Way et relations avec les agences de rating		Y	
<b>J</b>	<b>Groupe postal</b>	Chef de projet Diversité et Mixité		X	
<b>K</b>	<b>Lessivier</b>	Associate Human Resources Manager			
<b>L</b>	<b>Groupe de téléphonie</b>	Manager, Management des projets de changements et de la Diversité			
<b>M</b>	<b>Grande banque anglo-saxonne</b>	Responsable Gestion des emplois et des compétences		X	
<b>N</b>	<b>Agence de conseil</b>	Chargée de mission Diversité		X	
<b>O</b>	<b>Agence d'intérim</b>	Responsable du Service Innovation sociale et Diversité		X	X
<b>P</b>	<b>Cimentier</b>	Chargé de mission Emploi et Développement économique local		X	
<b>Q</b>	<b>Groupe d'énergie</b>			X	
<b>R</b>	<b>Fabricant de pneus</b>	Néant "Démarches Diversité"	X	X	X

**Grille d'analyse A (3/3)**

<b>Nom du titulaire</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Intitulé du poste</b>	<b>Nombre de dimensions traitées officiellement (X)</b>	<b>Nombre de dimensions traitées officieusement (Y)</b>	<b>Nombre de dimensions traitées sur le terrain</b>
<b>A</b>	<b>Groupe ferroviaire</b>	Conseiller du Président chargé des questions d'égalité des chances	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>B</b>	<b>Groupe de cosmétiques</b>	Responsable Diversité et Inclusion	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>B'</b>	<b>Groupe de cosmétiques</b>	Coordinatrice Apprentissage et Insertion	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>B''</b>	<b>Groupe de cosmétiques</b>	Responsable Ethique et Diversité	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>C</b>	<b>Groupe de haute technologie</b>	Responsable de la mission Diversité	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>D</b>	<b>Groupe automobile</b>	Responsable de l'Innovation et de la veille sociale	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>E</b>	<b>Groupe de téléphonie mobile</b>	Directeur Responsabilité et Innovation sociale	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>F</b>	<b>Assureur</b>	Responsable développement durable	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>G</b>	<b>Grande banque française</b>	Responsable de la Diversité	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>H</b>	<b>Groupe pétrolier</b>	Directrice Innovation sociale et Diversité	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>I</b>	<b>Groupe alimentaire</b>	Directeur Danone Way et relations avec les agences de rating	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>J</b>	<b>Groupe postal</b>	Chef de projet Diversité et Mixité	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>K</b>	<b>Lessivier</b>	Associate Human Resources Manager	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>L</b>	<b>Groupe de téléphonie</b>	Manager, Management des projets de changements et de la Diversité	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>M</b>	<b>Grande banque anglo-saxonne</b>	Responsable Gestion des emplois et des compétences	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>N</b>	<b>Agence de conseil</b>	Chargée de mission Diversité	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>O</b>	<b>Agence d'intérim</b>	Responsable du Service Innovation sociale et Diversité	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>P</b>	<b>Cimentier</b>	Chargé de mission Emploi et Développement économique local	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Q</b>	<b>Groupe d'énergie</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>R</b>	<b>Fabricant de pneus</b>	Néant "Démarches Diversité"	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>

**Grille d'analyse B : Nature des dimensions traitées sur le terrain (1/3)**

Nom du titulaire	Entreprise	Intitulé du poste	Origine sociale	Handicap	Genre
A	Groupe ferroviaire	Conseiller du Président chargé des questions d'égalité des chances	X		X
B	Groupe de cosmétiques	Responsable Diversité et Inclusion	X	X	X
B'	Groupe de cosmétiques	Coordinatrice Apprentissage et Insertion	X	X	
B''	Groupe de cosmétiques	Responsable Ethique et Diversité			X
C	Groupe de haute technologie	Responsable de la mission Diversité		X	X
D	Groupe automobile	Responsable de l'Innovation et de la veille sociale	X	X	X
E	Groupe de téléphonie mobile	Directeur Responsabilité et Innovation sociale	X	X	X
F	Assureur	Responsable développement durable	X		
G	Grande banque française	Responsable de la Diversité	X		X
H	Groupe pétrolier	Directrice Innovation sociale et Diversité	X		X
I	Groupe alimentaire	Directeur Danone Way et relations avec les agences de rating	Y		
J	Groupe postal	Chef de projet Diversité et Mixité	X		X
K	Lessivier	Associate Human Resources Manager		X	X
L	Groupe de téléphonie	Manager, Management des projets de changements et de la Diversité		X	X
M	Grande banque anglo-saxonne	Responsable Gestion des emplois et des compétences	X		
N	Agence de conseil	Chargée de mission Diversité	X		
O	Agence d'intérim	Responsable du Service Innovation sociale et Diversité	X	X	X
P	Cimentier	Chargé de mission Emploi et Développement économique local	X		
Q	Groupe d'énergie		X		
R	Fabricant de pneus	Néant "Démarches Diversité"		X	X

**Grille d'analyse B (2/3)**

<b>Nom du titulaire</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Intitulé du poste</b>	<b>Nationalité</b>	<b>Origine ethnique</b>	<b>Age</b>
A	Groupe ferroviaire	Conseiller du Président chargé des questions d'égalité des chances		X	X
B	Groupe de cosmétiques	Responsable Diversité et Inclusion	X	X	X
B'	Groupe de cosmétiques	Coordinatrice Apprentissage et Insertion			
B''	Groupe de cosmétiques	Responsable Ethique et Diversité			
C	Groupe de haute technologie	Responsable de la mission Diversité		Y	
D	Groupe automobile	Responsable de l'Innovation et de la veille sociale	X	X	X
E	Groupe de téléphonie mobile	Directeur Responsabilité et Innovation sociale		X	
F	Assureur	Responsable développement durable		X	
G	Grande banque française	Responsable de la Diversité	X	X	
H	Groupe pétrolier	Directrice Innovation sociale et Diversité	X	X	
I	Groupe alimentaire	Directeur Danone Way et relations avec les agences de rating		Y	
J	Groupe postal	Chef de projet Diversité et Mixité		X	
K	Lessivier	Associate Human Resources Manager			
L	Groupe de téléphonie	Manager, Management des projets de changements et de la Diversité			
M	Grande banque anglo-saxonne	Responsable Gestion des emplois et des compétences		X	
N	Agence de conseil	Chargée de mission Diversité		X	
O	Agence d'intérim	Responsable du Service Innovation sociale et Diversité		X	X
P	Cimentier	Chargé de mission Emploi et Développement économique local		X	
Q	Groupe d'énergie			X	
R	Fabricant de pneus	Néant "Démarches Diversité"	X	X	X

**Grille d'analyse B (3/3)**

<b>Nom du titulaire</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Intitulé du poste</b>	<b>Niveau 1</b>	<b>Niveau 2</b>	<b>Niveau 3</b>
<b>A</b>	<b>Groupe ferroviaire</b>	Conseiller du Président chargé des questions d'égalité des chances	moitié	néant	moitié
<b>B</b>	<b>Groupe de cosmétiques</b>	Responsable Diversité et Inclusion	néant	moitié	moitié
<b>B'</b>	<b>Groupe de cosmétiques</b>	Coordinatrice Apprentissage et Insertion	atteint	néant	néant
<b>B''</b>	<b>Groupe de cosmétiques</b>	Responsable Ethique et Diversité	néant	moitié	néant
<b>C</b>	<b>Groupe de haute technologie</b>	Responsable de la mission Diversité	moitié	néant	moitié
<b>D</b>	<b>Groupe automobile</b>	Responsable de l'Innovation et de la veille sociale	atteint	atteint	atteint
<b>E</b>	<b>Groupe de téléphonie mobile</b>	Directeur Responsabilité et Innovation sociale	atteint	moitié	moitié
<b>F</b>	<b>Assureur</b>	Responsable développement durable	moitié	néant	moitié
<b>G</b>	<b>Grande banque française</b>	Responsable de la Diversité	néant	moitié	néant
<b>H</b>	<b>Groupe pétrolier</b>	Directrice Innovation sociale et Diversité	moitié	atteint	moitié
<b>I</b>	<b>Groupe alimentaire</b>	Directeur Danone Way et relations avec les agences de rating	moitié	néant	moitié
<b>J</b>	<b>Groupe postal</b>	Chef de projet Diversité et Mixité	néant	néant	néant
<b>K</b>	<b>Lessivier</b>	Associate Human Resources Manager	moitié	néant	néant
<b>L</b>	<b>Groupe de téléphonie</b>	Manager, Management des projets de changements et de la Diversité	moitié	moitié	néant
<b>M</b>	<b>Grande banque anglo-saxonne</b>	Responsable Gestion des emplois et des compétences	moitié	néant	moitié
<b>N</b>	<b>Agence de conseil</b>	Chargée de mission Diversité	moitié	néant	moitié
<b>O</b>	<b>Agence d'intérim</b>	Responsable du Service Innovation sociale et Diversité	atteint	moitié	atteint
<b>P</b>	<b>Cimentier</b>	Chargé de mission Emploi et Développement économique local	moitié	néant	moitié
<b>Q</b>	<b>Groupe d'énergie</b>		moitié	néant	moitié
<b>R</b>	<b>Fabricant de pneus</b>	Néant "Démarches Diversité"	moitié	atteint	atteint

## Annexe 2

### Nombre de dimensions de la diversité traitées officiellement par les « Responsables Diversité »

<u>Dimensions traitées officiellement</u>	Nom du titulaire	Intitulé du poste	Entreprise
<b>6</b>	<b>B</b>	Responsable Diversité et Inclusion	Groupe de cosmétiques
	<b>D</b>	Responsable de l'Innovation et de la veille sociale	Groupe automobile
<b>5</b>	<b>O</b>	Responsable du Service Innovation sociale et Diversité	Agence d'intérim
	<b>R</b>	Néant "Démarches Diversité"	Fabricant de pneus
<b>4</b>	<b>G</b>	Responsable de la Diversité	Grande banque française
	<b>E</b>	Directeur Responsabilité et Innovation sociale	Groupe de téléphonie mobile
	<b>A</b>	Conseiller du Président chargé des questions d'égalité des chances	Groupe ferroviaire
	<b>H</b>	Directrice Innovation sociale et Diversité	Groupe pétrolier
<b>3</b>	<b>J</b>	Chef de projet Diversité et Mixité	Groupe postal
<b>2</b>	<b>B'</b>	Coordinatrice Apprentissage et Insertion	Groupe de cosmétiques
	<b>C</b>	Responsable de la mission Diversité	Groupe de haute technologie
	<b>N</b>	Chargée de mission Diversité	Agence de conseil
	<b>F</b>	Responsable développement durable	Assureur
	<b>L</b>	Manager, Management des projets de changements et de la Diversité	Groupe de téléphonie
	<b>Q</b>		Groupe d'énergie
	<b>M</b>	Responsable Gestion des emplois et des compétences	Grande banque anglo-saxonne
	<b>K</b>	Associate Human Resources Manager	Lessivier
	<b>P</b>	Chargé de mission Emploi et Développement économique local	Cimentier
<b>1</b>	<b>B''</b>	Responsable Ethique et Diversité	Groupe de cosmétiques
<b>0</b>	<b>I</b>	Directeur Danone Way et relations avec les agences de rating	Groupe alimentaire



### Annexe 3

#### Nombre de dimensions de la diversité traitées sur le terrain par les « Responsables Diversité »

<u>Dimensions traitées sur le terrain</u>	Nom du titulaire	Intitulé du poste	Entreprises
6	D	Responsable de l'Innovation et de la veille sociale	Groupe automobile
5	O	Responsable du Service Innovation sociale et Diversité	Agence d'intérim
	R	Néant "Démarches Diversité"	Fabricant de pneus
4	E	Directeur Responsabilité et Innovation sociale	Groupe de téléphonie mobile
	H	Directrice Innovation sociale et Diversité	Groupe pétrolier
2	B	Responsable Diversité et Inclusion	Groupe de cosmétiques
	B'	Coordinatrice Apprentissage et Insertion	Groupe de cosmétiques
	C	Responsable de la mission Diversité	Groupe de haute technologie
	N	Chargée de mission Diversité	Agence de conseil
	F	Responsable développement durable	Assureur
	L	Manager, Management des projets de changements et de la Diversité	Groupe de téléphonie
	Q		Groupe d'énergie
	M	Responsable Gestion des emplois et des compétences	Grande banque anglo-saxonne
	I	Directeur Danone Way et relations avec les agences de rating	Groupe alimentaire
	A	Conseiller du Président chargé des questions d'égalité des chances	Groupe ferroviaire
1	P	Chargé de mission Emploi et Développement économique local	Cimentier
	B''	Responsable Ethique et Diversité	Groupe de cosmétiques
	K	Associate Human Resources Manager	Lessivier
0	G	Responsable de la Diversité	Grande banque française
	J	Chef de projet Diversité et Mixité	Groupe postal

## Annexe 4

### Niveaux d'implication des « Responsables Diversité » dans le champ de la diversité

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Nom du titulaire	Intitulé du poste	Entreprises
-	-	-	J	Chef de projet Diversité et Mixité	Groupe postal
X			K	Associate Human Resources Manager	Lessivier
X			B'	Coordinatrice Apprentissage et Insertion	Groupe de cosmétiques
X	X		L	Manager, Management des projets de changements et de la Diversité	Groupe de téléphonie
X		X	I	Directeur Danone Way et relations avec les agences de rating	Groupe alimentaire
X		X	A	Conseiller du Président chargé des questions d'égalité des chances	Groupe ferroviaire
X		X	N	Chargée de mission Diversité	Agence de conseil
X		X	C	Responsable de la mission Diversité	Groupe de haute technologie
X		X	F	Responsable développement durable	Assureur
X		X	Q		Groupe d'énergie
X		X	M	Responsable Gestion des emplois et des compétences	Grande banque anglo-saxonne
X		X	P	Chargé de mission Emploi et Développement économique local	Cimentier
	X		G	Responsable de la Diversité	Grande banque française
	X		B''	Responsable Ethique et Diversité	Groupe de cosmétiques
	X	X	B	Responsable Diversité et Inclusion	Groupe de cosmétiques
X	X	X	O	Responsable du Service Innovation sociale et Diversité	Agence d'intérim
X	X	X	D	Responsable de l'Innovation et de la veille sociale	Groupe automobile
X	X	X	E	Directeur Responsabilité et Innovation sociale	Groupe de téléphonie mobile
X	X	X	R	Néant "Démarches Diversité"	Fabricant de pneus
X	X	X	H	Directrice Innovation sociale et Diversité	Groupe pétrolier

