



HAL
open science

La GRH peut-elle contribuer à résoudre des problèmes sociétaux ?

Anissa Djabi, Frédérique Pigeyre

► **To cite this version:**

Anissa Djabi, Frédérique Pigeyre. La GRH peut-elle contribuer à résoudre des problèmes sociétaux ? : Le cas du label Diversité dans la lutte contre la discrimination au travail. 24ème Congrès de l' AGRH, Nov 2013, Paris, France. hal-01533484

HAL Id: hal-01533484

<https://hal.science/hal-01533484>

Submitted on 6 Jun 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LA GRH PEUT-ELLE CONTRIBUER A RESOUDRE DES PROBLEMES SOCIETAUX ?

LE CAS DU LABEL DIVERSITE FACE AUX DISCRIMINATIONS AU TRAVAIL

Anissa DJABI

anissa.djabi@live.fr

Université Paris-Est, IRG EA 2354

Frédérique PIGEYRE

pigeyre@u-pec.fr

Université Paris-Est, IRG EA 2354

Résumé

Ce papier a pour objectif d'interroger la contribution de la gestion des ressources humaines (GRH) à la résolution de problèmes sociétaux au travers de l'étude d'un cas particulier, celui du Label Diversité face aux discriminations au travail. Les auteurs proposent de retenir une analyse néo-institutionnaliste dans leur étude. Après une présentation de la lutte contre la discrimination en tant que champ organisationnel spécifique, une analyse sous différents angles d'une initiative ciblée appartenant à ce champ organisationnel, à savoir le Label Diversité est proposée. La méthodologie utilisée comprend la collecte de données primaires et secondaires ; cette collecte a été menée notamment dans le cadre d'une convention CIFRE. Cette recherche est intéressante dans la mesure où elle annonce un travail sur la GRH avec une inscription plus large que le cadre micro d'une entreprise. Elle s'inscrit dans une approche intégrée de plusieurs niveaux, du niveau micro au niveau macro.

Mots clés : diversité, discrimination, label, institutionnalisation

LA GRH PEUT-ELLE CONTRIBUER A RESOUDRE DES PROBLEMES SOCIETAUX ?

LE CAS DU LABEL DIVERSITE FACE AUX DISCRIMINATIONS AU TRAVAIL

Introduction

Ce papier a pour objectif d'interroger la contribution de la gestion des ressources humaines (GRH) à la résolution de problèmes sociétaux au travers de l'étude d'un cas particulier, celui du Label Diversité face aux discriminations au travail. De nos jours, les entreprises sont sujettes à des obligations et à des incitations visant à gérer des conséquences sociales et sociétales qui mettent en cause leurs pratiques de GRH (Dietrich & Pigeyre, 2012). Pour faire évoluer ces pratiques, des initiatives sont élaborées par un certain nombre d'acteurs et se diffusent d'une organisation à l'autre. En agissant sur l'évolution des pratiques de GRH, ces initiatives peuvent-elles contribuer à résoudre des problèmes sociétaux ?

Pour répondre à cette question, nous proposons de mobiliser les *théories néo-institutionnalistes*. Après une présentation de la non-discrimination au travail en tant que *champ organisationnel* spécifique (DiMaggio & Powell, 1991 ; Scott, 1994, 1995) structuré autour de l'enjeu de l'égalité – relayé récemment par celui de la diversité - et autour du problème des discriminations, nous réalisons une analyse sous différents angles, d'une initiative ciblée appartenant à ce champ organisationnel : le Label Diversité. Lancé en 2008 et diffusé dans près de 400 organismes, ce label a vocation à distinguer tout employeur, privé ou public, qui met en œuvre de « bonnes pratiques visant à garantir efficacement et durablement, l'égalité des chances et la prévention des discriminations dans le cadre de sa gestion des ressources humaines »¹. Nous présentons le Label Diversité comme une *institution* (North, 1990) emblématique dans le champ de la non-discrimination au travail exerçant une influence sur les comportements des organisations et en particulier des entreprises, *encastrées* dans leur environnement institutionnel (Caillé, 1993 ; DiMaggio & Zukin, 1990 ; Granovetter, 1985 ; Polanyi, 1944). Nous montrons qu'un certain nombre d'acteurs, en concourant à l'élaboration et à la diffusion du Label Diversité, ont exercé le rôle d'*entrepreneurs institutionnels* (Fligstein, 1997 ; Leca, 2006 ; Oliver, 1991 ; Zimmerman & Zeitz, 2002). Nous décrivons comment ces acteurs parviennent à élaborer des compromis durables en poursuivant des objectifs spécifiques et en œuvrant pour défendre des enjeux particuliers. Nous exposons enfin en quoi ce label contribue de fait à modifier les pratiques de GRH des entreprises et à impliquer notamment les acteurs de la GRH afin de lutter contre les discriminations.

La méthodologie utilisée comprend une collecte et une analyse de données primaires et secondaires, notamment conduites dans le cadre d'une convention CIFRE.

Notre analyse débouche sur les enjeux des démarches de labellisation, ainsi que sur une réflexion plus large sur la place et le rôle de la GRH dans la prise en compte des problèmes sociétaux. En nous intéressant aux effets potentiels d'une initiative sociétale sur l'évolution des pratiques des entreprises, nous proposons une analyse s'inscrivant dans une approche intégrée de plusieurs niveaux, du niveau micro au niveau macro.

¹ <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-diversite>

1. La non-discrimination au travail : un champ organisationnel spécifique

Cette première partie présente la non-discrimination au travail comme un champ organisationnel spécifique. Après une définition du concept de champ organisationnel et une présentation des dynamiques qui sont à l'œuvre dans un champ (1.1.), nous montrons en quoi la non-discrimination au travail peut être considérée comme un champ organisationnel qui se structure autour du partage d'une question sociétale (1.2.).

1.1. Le concept de champ organisationnel : éléments de définition et dynamiques à l'œuvre

Le *champ organisationnel* est l'un des concepts clés des théories néo-institutionnalistes. Il s'agit du niveau intermédiaire entre l'organisation et la société, où s'exercent des processus par lesquels les attentes et les pratiques socialement construites sont diffusées et reproduites (Scott, 1994, 1995). Les comportements des organisations appartenant à un champ organisationnel donné sont ainsi influencés par leur environnement constitué d'*institutions*. Selon North, les institutions sont « les règles du jeu dans une société, ou, plus précisément, les contraintes conçues par les hommes qui structurent l'interaction humaine. (...) elles structurent les incitations dans les échanges humains, qu'ils soient politiques, sociaux ou économiques » (1990, p. 1). Autrement dit, les organisations seraient « encastrées » dans des environnements institutionnalisés qui exercent une influence sur leurs comportements. La littérature distingue quatre types d'*encastrement institutionnel* (Caillé, 1993 ; DiMaggio & Zukin, 1990 ; Granovetter, 1985 ; Polanyi, 1944). L'*encastrement cognitif* fait référence à l'influence de la rationalité des acteurs sur leurs comportements. L'*encastrement politique* s'intéresse à l'influence du pouvoir politique et du cadre juridique. L'*encastrement culturel* renvoie à l'influence des valeurs, des convictions morales, des croyances religieuses et des habitudes culturelles. Enfin, l'*encastrement structurel* concerne l'influence des relations sociales sur le comportement des acteurs. Scott (2001) distingue également trois piliers pour étudier les différents éléments de l'environnement institutionnel : le *pilier régulateur* qui concerne les règles, lois et sanctions, le *pilier normatif* qui s'intéresse aux normes et aux valeurs et le *pilier cognitif* qui met en évidence le rôle joué par les représentations symboliques.

DiMaggio et Powell (1991) montrent que les organisations qui appartiennent à un même champ organisationnel ont tendance à adopter des comportements de ressemblance reposant sur une quête de légitimité institutionnelle. Les auteurs caractérisent ce phénomène d'homogénéisation par le concept d'*isomorphisme institutionnel* dont ils distinguent trois formes. L'*isomorphisme coercitif* concerne les pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations desquelles elles sont dépendantes et par les attentes de la société. L'*isomorphisme mimétique* correspond à la tendance des organisations à imiter le comportement d'organisations similaires œuvrant dans le même champ organisationnel pour faire face à une situation d'incertitude. L'*isomorphisme normatif* fait référence aux pressions exercées par le développement d'activités innovantes ou de pratiques reconnues entre organisations et mises en œuvre avec succès dans les organisations appartenant à un même champ organisationnel. Outre la prise en compte des comportements

de ressemblance, l'isomorphisme normatif met également en évidence la capacité d'innovation de certaines organisations. Les développements récents des théories néo-institutionnalistes montrent en effet que l'isomorphisme ne constitue pas la seule réponse possible face aux pressions qu'exercent les institutions sur les organisations. Certaines organisations ou d'autres acteurs positionnés en périphérie, à l'intersection ou dans un champ donné, nommés *entrepreneurs institutionnels*, peuvent créer ou modifier des pratiques, modèles ou croyances, de manière à ce que d'autres acteurs s'y conforment et considèrent ces institutions nouvelles ou transformées comme des normes (Fligstein, 1997 ; Leca, 2006 ; Zimmerman & Zeitz, 2002). Selon Oliver (1991), les entrepreneurs institutionnels peuvent mobiliser cinq types de stratégies pour agir sur les institutions : l'*acquiescement*, le *compromis*, l'*évitement*, la *défiance* ou la *manipulation*. Il s'agit pour les entrepreneurs institutionnels d'influencer le comportement des organisations par le biais d'institutions qu'ils rendent suffisamment conformes. D'après Suchman (1995), la construction de cette conformité passe par la recherche d'une *légitimité* qui peut être de trois formes. La *légitimité pragmatique* correspond à une conformité aux intérêts de l'organisation et/ou aux intérêts des parties prenantes, à l'influence de l'environnement sur les intérêts de l'organisation et/ou à l'influence de l'organisation sur les intérêts des parties prenantes. La *légitimité morale* s'intéresse à l'évaluation de l'organisation par l'environnement. La *légitimité cognitive* concerne la conformité des organisations à des normes reconnues par l'environnement et difficilement modifiables ou par la création de nouvelles organisations ad hoc. Le rôle joué par les entrepreneurs institutionnels dans la légitimation des institutions s'intègre aux recherches récentes sur le *changement institutionnel* (Greenwood & al., 2002), le *travail institutionnel* (Lawrence & Suddaby, 2006) et est également abordé par le néo-institutionnalisme scandinave (Czarniawska & Joerges, 1996 ; Sahlin & Wedlin, 2008). Ces travaux mettent en évidence le processus d'institutionnalisation des nouvelles normes et idées que les entrepreneurs institutionnels élaborent, traduisent et diffusent.

L'ensemble des dynamiques à l'œuvre dans un champ organisationnel donnent lieu au développement de modes organisationnels par les acteurs. Ces arrangements institutionnels (North, 1990) tendent ainsi à modifier et à faire évoluer les pratiques des organisations. Pour identifier ces organisations, il convient de définir les frontières de leur champ organisationnel d'appartenance. Pour certains auteurs, les frontières d'un champ organisationnel se construisent autour du partage d'un enjeu (Oakes & al., 1998 ; Hoffman, 1999) ou à partir d'un problème commun à un réseau d'organisations qui interagissent entre elles (Leca & Demil, 2001).

1.2. Le champ de la non-discrimination au travail ou le partage d'une question sociétale

Au regard des théories néo-institutionnalistes, nous considérons que la non-discrimination au travail constitue un champ organisationnel. La littérature académique et managériale (Bereni, 2009 ; Doytcheva, 2010 ; Sénac, 2012) montre en effet que les modes organisationnels développés par les organisations en faveur de la non-discrimination au travail se sont à l'origine structurés autour du partage de l'enjeu de l'égalité - relayé récemment par celui de la diversité - puis progressivement autour du problème de la discrimination. La coexistence de ces enjeux et de ce problème fait de la non-discrimination au travail une question sociétale actuelle que les organisations (Etat, entreprises, associations, syndicats...) tentent de s'approprier.

Ainsi, malgré l'affirmation du principe d'égalité institué par la Déclaration des Droits de l'Homme de 1789, on observe une prise de conscience progressive des inégalités de fait, de leur subsistance si ce n'est parfois de leur aggravation. Si certaines inégalités peuvent se comprendre, voire être acceptées dès lors qu'elles résultent de différences légitimes (liées au mérite ou à l'effort, par exemple), d'autres sont jugées illégitimes et illicites. En conséquence, la prohibition de certaines pratiques discriminatoires est introduite par la Constitution de 1948, sous l'effet de plusieurs types de pressions émanant d'instances internationales et européennes. Alors que le principe d'égalité préconise « qu'à situations semblables, il soit fait application de solutions semblables », le principe de non-discrimination admet que des situations différentes puissent faire l'objet de solutions spécifiques.

C'est sur la base du repérage de ces « situations différentes » et des revendications des associations antiracistes dans les années 1980 que de nombreux textes règlementaires proscrirent les discriminations fondées sur certains critères (origine ethnique, convictions religieuses, sexe, mœurs, état de santé et handicap) et élargissent les champs d'application du droit (emploi, rémunérations, logement...). Ce glissement vers la notion de discrimination se traduit, à la fin des années 1990, par la mise en œuvre d'un état des lieux des discriminations (auditions, enquêtes, rapports...) par les pouvoirs publics. Impulsé par la signature du Traité d'Amsterdam qui renforce l'approche européenne de l'égalité, un programme communautaire de lutte contre les discriminations donne naissance à deux directives européennes en partie transposées dans le droit français par la loi du 16 novembre 2001. Celle-ci marque la reconnaissance officielle de l'existence de discriminations et met en évidence la prégnance des inégalités de fait, notamment dans le domaine de l'emploi. Malgré cette prise de conscience, la faiblesse structurelle des politiques publiques, la prégnance des discriminations et le faible pouvoir mobilisateur des conceptions et des usages sémantiques en matière de non-discrimination ne facilitent pas la mobilisation des entreprises (Bataille, 1997 ; De Rudder & al., 2000 ; Dhume, 1997 ; Noël, 1997 ; Simon & Zappi, 2003).

C'est sans doute lorsqu'il a pris la forme positive de discours « en faveur de la diversité » que le problème de la discrimination au travail a attiré l'attention des entreprises. Selon les auteurs, trois types d'acteurs pourraient être à l'origine de l'introduction de la notion de diversité en France. Pour certains chercheurs (Sabbagh, 2009 ; Calvès, 2005), ce sont les pouvoirs publics qui ont impulsé sa genèse pour favoriser la diversification des élites dès le début des années 1980. Pour d'autres (Landrieux-Kartochian, 2004 ; Bereni, 2009), ce sont les grandes entreprises françaises implantées dans les pays anglo-saxons qui se seraient ralliées à la cause, sous l'influence du *diversity management* à la fin des années 1990. Un troisième groupe de chercheurs (Bereni, 2011 ; Doytcheva, 2010) considère que l'appropriation de la diversité trouve son origine dans la mobilisation d'un petit nombre d'acteurs issus ou proches des milieux patronaux au milieu des années 2000. Il apparaît que la notion de diversité a également été employée par des personnalités politiques dans le cadre de l'élaboration de rapports et de la signature d'un accord relatifs à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes à la fin des années 1990 et au début des années 2000. En tout état de cause, tout semble indiquer que c'est par une « coalition d'intérêts entre acteurs privés et publics » (Bereni, 2011 ; Edelman & al., 2001) que ces *entrepreneurs de la diversité* ont exercé une emprise sur l'introduction et le développement de cette thématique dans les entreprises en France.

C'est en effet sur la proposition de Yazid Sabeg et de Laurence Méhaignerie (2004)² et sous l'impulsion de Claude Bébéar, fondateur et ancien dirigeant d'Axa présenté comme l'un des «

² MEHAIGNERIE L., SABEG Y. (2004), « Les oubliés de l'égalité des chances - Participation, pluralité, assimilation... ou repli », rapport commandé par l'Institut Montaigne.

grands parrains du capitalisme », que le lancement de la Charte de la Diversité marque l'officialisation de cette nouvelle rhétorique managériale. Soutenue par certains dirigeants du CAC 40, cette initiative est présentée comme une « action volontaire d'envergure [...] qui propose aux entreprises publiques et privées de formaliser leurs actions et résultats pour la promotion et le respect de la diversité culturelle, ethnique et sociale de l'entreprise »³. La Charte de la Diversité établit une relation entre la diversité et ses bénéfices en termes de performance pour les organisations. En y apposant sa signature, l'entreprise contribuerait ainsi à « son efficacité et à la qualité de ses relations sociales. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, en France et dans le reste du monde ». Adossée à la lutte contre les discriminations, l'approche de la diversité apparaît dès lors comme une réponse aux enjeux économiques et sociaux qui traversent les entreprises et fait évoluer le statut de victime de la personne discriminée vers celui de « valeur ajoutée » pour l'entreprise. Le rapport Fauroux mentionne en effet que « *dans le monde du travail, entreprises et acteurs de l'emploi n'ont pas pris la mesure de l'ampleur des pratiques discriminatoires, encore moins de la façon dont ils peuvent co-produire certaines formes de discrimination* » (2005, p. 10). Il évoque à cet égard une « *réalité encore mal connue* » et avance que l'une des explications possibles à cette situation réside dans la suspicion que l'expression « lutte contre les discriminations » fait peser sur les entreprises : elles seraient ainsi considérées comme les auteurs potentiels d'une infraction, la discrimination étant punie par la loi. Importée du monde anglo-saxon (Doytcheva, 2010 ; Bereni, 2011) et favorisée par les incitations en faveur de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), la rhétorique de la diversité peut ainsi être perçue comme un nouveau système de pensée et de valeurs tourné vers des mesures incitatives pour faciliter l'engagement des entreprises. Cette approche traduit à la fois le rôle majeur de certains acteurs mobilisés dans le champ de la non-discrimination au travail⁴ et la transformation de ce champ autour d'un nouvel enjeu commun. En s'appuyant sur les critères de discrimination prohibés par la loi, la notion de diversité parviendrait ainsi à réunir tous ceux qui luttent contre les discriminations (associations, groupes de pression, etc.), quel qu'en soit le motif.

La Charte de la Diversité a donc été conçue sur la base d'une coalition d'intérêts entre plusieurs entrepreneurs institutionnels bénéficiant d'un encastrement structural fort (Granovetter, 1985), en vue d'encourager la mobilisation des entreprises. Cet engagement de principe incitatif constituait en effet, dès sa conception, une première étape vers une démarche plus exigeante pour les entreprises : le Label Diversité.

2. Le Label Diversité dans le champ de la non-discrimination au travail

Cette deuxième partie s'intéresse au Label Diversité, en tant qu'institution élaborée et diffusée dans le champ de la non-discrimination au travail. Dans un premier temps, nous proposons d'analyser le Label Diversité en tant que cas d'étude et nous en présentons les contours (2.1.). Nous exposons ensuite la méthodologie de recueil et d'analyse des données que nous avons retenue pour analyser ce cas (2.2.). Enfin, nous nous focalisons sur le rôle joué par les

³ www.charte-diversite.com

⁴ Le glissement de la qualification du champ de la « lutte contre les discriminations » à celui de non-discrimination » permet d'élargir le champ pour y intégrer les actions de prévention mais aussi celles de recherche et de promotion de la diversité.

différents acteurs ayant concouru à la conception du Label Diversité, motivés par une quête de légitimité (2.3.).

2.1. Présentation du cas d'étude : le Label Diversité

Selon Yin, l'étude de cas est « [...] une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » (1989, p.25). Ainsi, en tant qu'*institution* élaborée et diffusée dans le champ de la non-discrimination au travail, le Label Diversité peut être appréhendé comme un phénomène particulier constituant un cas d'étude révélateur et permettant d'explorer les théories néo-institutionnalistes.

Comme c'était le cas pour le développement du Label Egalité Professionnelle, action proposée par la Charte de l'Egalité en 2004 (2004, p.105)⁵, Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie envisagent d'ores et déjà dans leur rapport l'adoption de la Charte de la Diversité par les entreprises implantées en France comme « [...] la première étape d'une action volontaire d'envergure [...] vers la définition d'un label d'inclusivité pour valoriser les entreprises qui mettent en place des pratiques responsables pour la promotion de la diversité » (2004, p.123).

C'est ainsi qu'au milieu des années 2000, l'ANDRH⁶ propose aux pouvoirs publics d'élaborer un label ayant vocation à distinguer tout employeur, privé ou public, qui met en œuvre de « bonnes pratiques visant à garantir efficacement et durablement, l'égalité des chances et la prévention des discriminations dans le cadre de sa gestion des ressources humaines »⁷. Propriété de l'Etat⁸, le Label Diversité est une certification délivrée par l'AFNOR et une démarche menée en collaboration avec plusieurs acteurs dont les partenaires sociaux, l'ANDRH et plusieurs ministères.

Comme pour les instruments de *soft law* qui l'ont précédé, la publicisation du Label Diversité s'est accompagnée de la valorisation de bénéfices sociaux-économiques pour les entreprises susceptibles d'être labellisées. De nombreux témoignages ou documents officiels font en effet état d'un certain nombre d'avantages inhérents à l'obtention du Label Diversité. Selon l'AFNOR-Certification, le Label Diversité permettrait de « progresser en matière de ressources humaines en appliquant des principes d'amélioration continue ». Son obtention serait un moyen de « porter l'image d'un organisme socialement innovant » en interne et en externe, « d'affirmer [son] ancrage territorial » ou encore de « faciliter et d'accompagner le dialogue social dans l'entreprise grâce à un projet partagé par tous et apprécié des partenaires sociaux ». Le Label Diversité permettrait encore de « poursuivre ou d'initier une démarche de développement durable en s'intéressant au volet social », « d'accroître [son] volume d'activité en reflétant la diversité de [ses] clients », ou de « progresser en matière de ressources humaines en appliquant des principes d'amélioration continue » (AFNOR, 2012).

Le Label Diversité concerne l'ensemble des critères de discriminations sanctionnés par la loi et est décerné pour une durée de 4 ans (initialement 3 ans), renouvelable sur nouvelle candidature. Contrairement à la Charte de la Diversité, le label impose aux entreprises de

⁵ http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/charte_egalite.pdf

⁶ ANDRH : Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines.

⁷ <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-diversite>

⁸ Le 24 avril 2006, un comité interministériel à l'intégration attribue l'animation du Label Diversité au ministère en charge de l'intégration.

mettre en œuvre des mesures concrètes en faveur de la non-discrimination au travail. Son obtention est soumise aux exigences d'un cahier des charges de labellisation, réparties en cinq domaines d'évaluation :

1. L'état des lieux de la diversité
2. La définition et la mise en œuvre de la politique diversité
3. La communication interne, l'information, la sensibilisation et la formation
4. La prise en compte de la diversité dans les activités
5. L'évaluation et les axes d'amélioration de la démarche diversité

Les organismes candidats n'obtiennent le Label Diversité que s'ils apportent la preuve de la mise en œuvre (voire de la planification) des mesures exigées pour chaque domaine d'évaluation du cahier des charges. Ce mode de *régulation hybride* (Gendron, 2004)⁹ nécessite d'élaborer un dispositif combinant régulation de contrôle et régulation autonome, principes fondamentaux structurés et application souple (Brabet, 2010)¹⁰. La conception technique du Label Diversité a donc été le fruit d'un travail concerté entre acteurs susceptibles d'être perçus comme des entrepreneurs institutionnels investissant le champ de la non-discrimination au travail.

2.2. Méthodologie de recueil et d'analyse des données

Le recueil des données relatives au Label Diversité s'est déroulé en deux phases.

Une première phase a consisté à travailler sur plusieurs données documentaires. Nous avons d'abord analysé le contenu de trois rapports publiés par l'Institut Montaigne¹¹, qui ont contribué à la diffusion de l'approche de la diversité dans le paysage institutionnel français : « Les oubliés de l'égalité des chances - Participation, pluralité, assimilation... ou repli » (Sabeg et Méhaignerie, 2004), « Ni quotas, ni indifférence : les entreprises et l'égalité positive » (Blivet, 2004) et « Des entreprises aux couleurs de la France » (Bébéar, 2004). Ensuite, nous avons étudié les contenus de la Charte de l'égalité et de la Charte de la Diversité lancées en 2004, ainsi que des données documentaires se rapportant aux certifications ayant influencé la création du Label Diversité (la norme ISO 9001 et le Label Egalité Professionnelle). Enfin, nous avons exploré les données relatives au Label Diversité lui-même : les cahiers de charges de labellisation et leurs guides, les processus d'évaluation, les conditions générales de labellisation, le dossier de candidature, la liste des titulaires, les retours d'expériences clients et les questions/réponses.

Une deuxième phase a consisté à recueillir des données primaires se rapportant au Label Diversité au sein de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)¹². Dans le cadre d'une

⁹ GENDRON C., (2006), *Le développement durable comme compromis*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

¹⁰ BRABET J. (2010), « Le champ contesté de la responsabilité sociale des entreprises », *Revue internationale de Psychosociologie*, n°38 Vol. XVI, p. 31-41.

¹¹

¹² Reconnue d'utilité publique, FACE est un réseau de 4000 entreprises engagées contre l'exclusion, les discriminations et la pauvreté.

convention CIFRE, nous avons eu l'opportunité de réaliser une observation participante au sein d'une commission mise en place par l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) et animée par FACE. Cette commission a donné lieu à un cycle de dix ateliers de travail thématiques répartis sur l'année 2010 en présence de 12 entreprises¹³ plus ou moins avancées dans la démarche d'obtention du label. L'objectif de ces ateliers consistait à présenter le label, à analyser chaque étape de sa démarche d'obtention ainsi qu'à échanger pratiques, points de vigilance et interrogations. Nous avons également procédé à l'analyse des documents et des pratiques conduites par FACE pour l'accompagnement des entreprises souhaitant obtenir le label. Ces diverses investigations ont complété les travaux de la commission AFMD/FACE et ont donné lieu à la rédaction d'un guide pour l'accompagnement des entreprises candidates au Label Diversité. Enfin, des entretiens complémentaires ont été réalisés après la création du label avec différents acteurs directement impliqués dans sa conception.

L'analyse des données recueillies a été réalisée grâce à une codification regroupant celles-ci par thèmes et indicateurs, sur la base des catégories émergentes du terrain et de la littérature. Trois catégories comportant six sous-catégories chacune ont ainsi été définies et ont notamment permis d'identifier les acteurs ayant concouru à l'élaboration et à la diffusion du Label Diversité, leurs rôles ainsi que les objectifs poursuivis par chacun d'entre eux.

2.3. La conception du Label Diversité : une quête de légitimité

Nous nommons *entrepreneurs du Label Diversité* les acteurs qui ont joué un rôle dans l'élaboration de l'institution emblématique qu'est le Label Diversité. La nécessité de produire cette nouvelle initiative a en effet donné lieu à des *arrangements institutionnels* (North, 1990) entre ces acteurs qui ont ainsi oeuvré à renforcer leur légitimité et celle du label. Parmi ces entrepreneurs, nous distinguons quatre types d'acteurs : le porteur-promoteur officiel de la démarche (2.3.1.), les professionnels du champ des ressources humaines (2.3.2.), le concepteur-garant de la « solution » (2.3.3.) et les témoins-expérimentateurs de la démarche (3.3.4.).

2.3.1. Le porteur-promoteur officiel de la démarche

Le *porteur-promoteur officiel de la démarche* est l'entrepreneur qui assure l'hébergement et la promotion du Label Diversité. En tant que porteur-promoteur du Label Diversité, l'Etat est à l'origine de la création, du lancement et de l'animation du dispositif. Il en est également le propriétaire.

L'Etat a en effet souhaité attribuer au Label Diversité une nature juridique propre. Contrairement aux autres instruments de *soft law* relatifs à la non-discrimination au travail, la création du label a ainsi été instituée par la signature d'un décret¹⁴ du Premier Ministre contresigné par les six ministres concernés et impliqués dans sa conception technique (alors que le Label Egalité a fait l'objet d'un arrêté). Par ailleurs, le lancement du Label Diversité a

¹³ Air France, Audiens, Bouygues Construction, Caisse des Dépôts, Coca-Cola Entreprise, D&O, IBM, Keyrus, La Poste, STEFTFE, Total, TF1.

¹⁴ Décret n°2008-1344 du 17 décembre 2008.

été officialisé par le Président de la République dans son discours sur la diversité prononcé le 17 décembre 2008 à l'Ecole polytechnique. Le Président de la République a alors affirmé que l'Etat souhaitait « [...] inciter les entreprises à introduire la diversité au cœur de leur gestion des ressources humaines » et « [...] valoriser les meilleures pratiques »¹⁵. En outre, l'animation du label est assurée par le ministère en charge de l'intégration sur décision prise par un comité interministériel à l'intégration le 24 avril 2006¹⁶. Enfin, lors de la conception du Label Diversité et sur proposition de l'ANDRH, il a été décidé que le dispositif appartiendrait à l'Etat. La propriété du Label Diversité constitue à cet égard pour l'Etat un « gage de neutralité, de sécurité juridique et d'exigence »¹⁷. Ces différents éléments confèrent du « poids » au Label Diversité, traduisant une volonté politique forte de l'Etat et attribuant à cette institution une portée et une légitimité plus grandes. Pour l'Etat, il s'agit ainsi de légitimer l'existence et la pérennité du label au travers de « la reconnaissance officielle [...] de pratiques efficaces de promotion de la diversité et des résultats obtenus par les entreprises et organismes, vérifiés à la suite d'audits sur pièces et sur place »¹⁸.

2.3.2. *Les professionnels du champ des ressources humaines*

Au début des années 2000, des professionnels du champ des ressources humaines ont apporté leur expertise lors de la conception du Label Diversité. Ils se sont engagés dans le champ de la non-discrimination au travail jusqu'alors investi par des acteurs associatifs (associations antiracistes essentiellement), institutionnels (institutions en charge de l'intégration et de la lutte contre les discriminations raciales), académiques (chercheurs spécialistes de l'immigration et des discriminations fondées sur l'origine) et du monde syndical en minorité (CFDT en particulier) (Bereni, 2009).

Impliqués dans la création du Label Diversité, les professionnels des ressources humaines ont joué un rôle majeur dans le déploiement du dispositif. Réseau de professionnels de la gestion des ressources humaines, l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) produit différents travaux d'études au sein de ses groupes locaux et/ou commissions nationales, dont certains peuvent donner lieu à des propositions, comme dans le cas du Label Diversité. Première association professionnelle française, l'ANDRH exerce essentiellement un rôle d'expert consistant à « [...] être force de proposition auprès des pouvoirs publics, des instances européennes et internationales, des media et des partenaires sociaux sur tous les sujets qui concernent la pratique professionnelle de ses adhérent-e-s : [...] prévention des discriminations, promotion de la diversité »¹⁹.

L'ANDRH s'est impliquée dans l'élaboration du Label Diversité à trois niveaux : la sollicitation de l'Etat pour la création du label, l'évaluation de la faisabilité du dispositif et sa conception technique. C'est en effet sur la base de la proposition de l'Institut Montaigne que l'ANDRH a impulsé la création du Label Diversité auprès de l'Etat. Désireuse de « [...] construire un outil novateur, efficace et incontestable visant à promouvoir la diversité dans le monde du travail », l'association a été chargée par l'Etat de mener une mission exploratoire afin d'étudier la faisabilité de l'élaboration d'un tel dispositif. A la suite des conclusions positives de l'ANDRH, l'Etat a décidé la création du Label Diversité, qui devait associer

¹⁵ Extraits du discours sur la diversité prononcé par Nicolas SARKOZY le 17 décembre 2008 à l'Ecole polytechnique.

¹⁶ Données collectées auprès de Pascal BERNARD, Vice-président en charge de la diversité de l'ANDRH.

¹⁷ Extrait des données collectées auprès de Michel AUBOIN, Directeur de l'Accueil, de l'Intégration et de la Citoyenneté au Ministère de l'intérieur, de l'Outre-mer, des collectivités territoriales et de l'immigration.

¹⁸ Site du Ministère de l'Intérieur.

¹⁹ <http://www.andrh.fr>

autant dans sa conception technique que dans sa mise en œuvre, outre les ministères concernés, l'ANDRH elle-même et les partenaires sociaux. La Commission sur les discriminations, rebaptisée « Egalité Femmes-Hommes et Diversité » de l'ANDRH a ainsi animé un groupe de pilotage composé de DRH, de syndicalistes, de managers et d'experts reconnus, chargé de la conception des contenus du label.

En étant à l'initiative de la démarche et en se voyant confier un rôle central par l'Etat dans l'élaboration du Label Diversité, les professionnels des ressources humaines témoignent d'une légitimité nouvelle dans le champ de la non-discrimination au travail. Par la production de savoirs et de savoirs-faires innovants, ils traduisent en effet les injonctions politico-juridiques en démarches et outils managériaux, rénovant et humanisant les procédures gestionnaires du management des ressources humaines (Bereni, 2009).

2.3.3. Le concepteur-garant de la « solution »

Parmi les *entrepreneurs du Label Diversité*, l'AFNOR Certification pour le Label Diversité peut être perçue comme le *concepteur-garant* de ce qu'il présente comme une « solution ».

Par son processus d'audit qui peut conduire à la délivrance du Label Diversité, l'AFNOR Certification se positionne comme un tiers attestant de la sécurité et de la fiabilité de la démarche. L'agence se qualifie ainsi de « [...] tiers de confiance très attaché aux valeurs d'indépendance et de confidentialité [...]. Pour l'AFNOR Certification, « [...] la ligne de force de sa politique est l'impartialité de jugement pour délivrer les certificats, l'égalité de traitement des demandeurs et des bénéficiaires et la totale transparence des décisions prises ». Le Label Diversité est présenté comme une « solution de qualité » par l'AFNOR Certification face aux enjeux auxquels sont confrontées les entreprises. Pour l'agence, l'obtention d'une certification permettrait ainsi aux entreprises de « mieux répondre aux attentes de leurs clients », de « gagner de nouveaux marchés » ou encore de « se démarquer de la concurrence »²⁰.

Il s'agit également pour l'agence de garantir la crédibilité et la faisabilité de la démarche qui doit être suffisamment exigeante pour attester d'un avancement sans l'être trop pour inciter les entreprises à progresser. Dans sa mise en œuvre technique, le processus conduisant à l'obtention du Label Diversité s'inscrit dans cette logique *hybride* propre aux instruments de *soft law* (Gendron, 2004). Inspiré des normes qualités - en particulier de la norme ISO 9001 - la candidature au label repose en effet sur l'application d'un cahier des charges comportant des exigences précises. Familière au milieu des affaires, cette procédure a vocation à faciliter la mise en œuvre concrète d'une démarche diversité « auditable » dans le temps, dans une dynamique d'amélioration continue. Outre les spécificités techniques d'un tel processus, la construction d'une norme de droit a amené l'Etat à se tourner vers l'AFNOR Certification. Un appel d'offres a ensuite été déployé pour l'élaboration technique d'un dispositif de labellisation auquel l'agence a répondu et pour lequel elle a été sélectionnée²¹.

La position centrale de l'AFNOR Certification dans le *champ* de la normalisation, périphérique au champ de la non-discrimination au travail, favorise l'exercice de son pouvoir

²⁰ <http://www.afnor.org/metiers/certification/engagements>

²¹ Données collectées auprès de Thierry GEOFFROY et d'Aline ORAIN, concepteurs du dispositif de labellisation et respectivement Chargé de mission diversité et Chargée de mission RSE/DD auprès de l'AFNOR Certification.

et contribue ainsi à légitimer l'institution qu'est le Label Diversité (Leblebici & al., 1991²²; Haveman & al., 1997²³ ; Garud & al., 2002²⁴ ; Greenwood & al., 2002).

2.3.4. Les témoins-expérimentateurs de la démarche

Les entrepreneurs du Label Diversité se composent également des acteurs que nous qualifions de *témoins-expérimentateurs de la démarche*. Ces acteurs peuvent être répartis en deux groupes : les organisations syndicales qui exercent le rôle de témoins (2.3.4.1.) et les entreprises qui expérimentent la démarche (2.3.4.2.).

2.3.4.1. Les organisations syndicales : les témoins

L'implication des syndicats était l'une des clauses spécifiées par l'Etat dans l'appel d'offres cadrant l'élaboration technique du Label Diversité. Pour l'AFNOR Certification, cette condition justifie en partie la nécessité de faire de l'Etat le propriétaire du dispositif²⁵. Les organisations syndicales ont donc impliquées dans la mise en place du label à deux niveaux : dans l'élaboration conceptuelle du dispositif et dans la composition de la commission de labellisation.

En premier lieu, les syndicats ont donc été associés aux réunions organisées par l'Etat pour construire le label. Lors de ces temps de travail, des négociations entre les différentes parties prenantes du Label Diversité (Etat, AFNOR, syndicats, entreprises...) ont donné lieu à certaines divergences conceptuelles entre les syndicats de patronat et les syndicats de salariés. Directement concernés en tant que futurs utilisateurs, ces syndicats mobilisent en effet des approches différenciées liées aux intérêts de leurs adhérents, salariés ou patrons. Ainsi, les syndicats du patronat se positionnent le plus souvent en faveur de la diversité et valorisent ses enjeux pour les entreprises, tandis que les syndicats de salariés plaident généralement pour la lutte contre les discriminations et les inégalités en s'attachant aux enjeux de l'égalité et au respect des droits humains. En outre, les associations patronales semblent préférer une démarche volontariste, en laissant le choix aux entreprises « des publics, de la méthode et du rythme »²⁶, contrairement aux syndicats de salariés qui font valoir davantage la nécessité de contraindre les entreprises pour favoriser leur engagement. Cette opposition est caractéristique des débats qui concernent la RSE en général, et la question centrale de la coercition *versus* l'incitation. Lors de la conception du label Diversité, un compromis final a cependant pu être trouvé sur le caractère *hybride* de la démarche et sur la prise en compte des 18 critères de discrimination figurant dans la loi, conduisant au respect du cadre législatif existant. Il s'agissait en effet de parvenir à créer un dispositif capable de répondre aux enjeux de chaque acteur, ce que l'AFNOR Certification résume en ces termes :

²² LEBLEBICI H., SALA NCIK G.R., COPAY A., KING T. (1991), Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry, *Administrative Science Quarterly*, 36/3, p. 333-363.

²³ HAVEMAN H.A. & RAO H. (1997), Structuring a theory of moral sentiments: institutional and organizational coevolution in the early thrift industry, *American Journal of Sociology*, 102/6, p. 1606-1651.

²⁴ GARUD & al. (2002), « Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards : The Case of Sun Microsystems and Java », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 196-214.

²⁵ Données collectées auprès de Thierry GEOFFROY et d'Aline ORAIN, concepteurs du dispositif de labellisation et respectivement Chargé de mission diversité et Chargée de mission RSE/DD auprès de l'AFNOR Certification.

²⁶ <http://publications.medef.com/MEDEF-rh/FicheDiversite-Promotion-diversite-entreprendre-autrement-2011.pdf>

« Tout le monde est bien d'accord sur le fait qu'on promeut la diversité par la lutte contre les discriminations. On a trouvé un terrain d'entente technique, pas politique. La diversité n'est pas recherchée en tant que telle [...]. Le terrain était favorable [...] parce que sur ce thème là, tout le monde, de par les 18 critères de discrimination, est potentiellement amené à être concerné. »²⁷.

En répondant aux enjeux de chacun, et en particulier à ceux revendiqués par les différents syndicats, l'Etat a pu équilibrer les attentes des parties prenantes au Label Diversité. La recherche de *compromis* est en effet l'une des stratégies mises en œuvre par les entrepreneurs institutionnels dans un champ organisationnel donné (Oliver, 1991).

En second lieu, les syndicats de patronat et de salariés ont été associés à la composition de la commission de labellisation à égalité avec des représentants de l'Etat et des experts. Comme les autres membres de cette commission, les syndicats émettent un avis (labellisation, report ou refus) en votant sur la base du rapport d'audit conduit par l'AFNOR Certification.

Bien que les syndicats aient été impliqués en tant que partenaires lors du lancement de la Charte de la Diversité *via* des réunions de travail qui ont rassemblé les concepteurs du Label Diversité et dans la commission de labellisation, leur rôle dans l'élaboration de ces dispositifs reste marginal et leur pouvoir limité (en particulier pour les syndicats de salariés minoritaires). Généralement méfiants à l'égard de la rhétorique « diversité » qu'ils considèrent éloignée de la dimension de justice sociale, les syndicats de salariés n'ont pas réellement participé à la construction des discours et des dispositifs diversité (Bereni, 2011). Servant la légitimation du Label Diversité, l'implication « de principe » des syndicats de salariés peut dès lors être interprétée comme une *stratégie de manipulation*. Ainsi, la *cooptation* d'entités influentes (Oliver, 1991) dans le champ permet d'influencer voire de contrôler les éléments et les processus institutionnels qui orchestrent la diffusion du Label Diversité dans le champ de la non-discrimination au travail.

2.3.4.2. Les entreprises : les expérimentateurs

Un petit groupe d'entreprises a été impliqué dans la conception du label Diversité *via* la définition d'un panel représentatif d'entreprises de tout secteur et de toute taille. Un questionnaire a ainsi été administré à ce panel afin de collecter des données sur leur perception en matière de diversité, les approches mobilisées, les pratiques conduites, les résultats obtenus et leurs attentes vis-à-vis d'un nouveau dispositif. En menant cette expérimentation, l'AFNOR Certification souhaitait répondre à deux exigences majeures. Premièrement, il fallait que le dispositif soit « [...] le plus adapté possible à la situation réelle des entreprises [...] », c'est-à-dire que la démarche soit à la fois suffisamment simple pour être accessible et inciter les entreprises à se porter candidate, et suffisamment exigeante pour que la marque de reconnaissance ait du sens²⁸. Deuxièmement, il s'agissait de construire un cahier des charges adapté aux pratiques de management et « auditable ». L'AFNOR Certification a donc testé un premier modèle du cahier des charges de labellisation auprès d'un groupe pilote d'entreprises.

En tant qu'expérimentateurs de la démarche, les entreprises ont donc également exercé le rôle d'*entrepreneurs du Label Diversité*.

²⁷ Extrait des données collectées auprès de Thierry GEOFFROY et d'Aline ORAIN, concepteurs du dispositif de labellisation et respectivement Chargé de mission diversité et Chargée de mission RSE/DD auprès de l'AFNOR Certification.

²⁸ Données collectées auprès de Thierry GEOFFROY et d'Aline ORAIN, concepteurs du dispositif de labellisation et respectivement Chargé de mission diversité et Chargée de mission RSE/DD auprès de l'AFNOR Certification.

En dehors des *entrepreneurs du Label Diversité*, nous verrons que l'obtention du label nécessite la mobilisation d'autres acteurs au sein des entreprises. Cette implication semble en effet indispensable pour produire des effets sur la GRH des entreprises.

3. Les effets potentiels du Label Diversité sur la GRH des entreprises

Dans cette troisième partie, nous tentons de caractériser les effets potentiels du Label Diversité sur la GRH des entreprises en identifiant deux défis que la GRH semble devoir relever : l'évolution des pratiques de GRH (3.1.) et l'implication, entre autres, de ceux que nous nommons « entrepreneurs de la GRH » au sein des entreprises (3.2.).

3.1. Le défi de l'évolution des pratiques de GRH

Le Label Diversité, notamment par les principes qui sous-tendent son cahier des charges, offre à l'entreprise la légitimité qui lui manquait à agir dans le domaine de la non-discrimination au travail, alors considéré comme relevant davantage d'une logique sociale que réellement économique. Meyer et Rowan (1977) distinguent cependant la légitimité de l'efficacité. Dans les faits, l'efficacité du label repose en particulier sur la capacité des acteurs opérationnels à faire fonctionner une logique de la confiance et de la bonne foi en faisant évoluer concrètement leurs pratiques pour prévenir et lutter efficacement contre les discriminations. D'une certaine façon, le Label Diversité facilite la tâche des acteurs en suggérant et en évaluant la mise en œuvre de nombreuses mesures concrètes qui peuvent être regroupées en trois ensembles.

Un premier ensemble de mesures concerne celles destinées à établir un état des lieux des processus de GRH. Il s'agit pour l'entreprise de procéder à l'évaluation de ses pratiques existantes en collectant un certain nombre de données. Par exemple, elle peut établir une cartographie des actions déjà conduites et des risques de discrimination pressentis (réalisation de diagnostics sur différents sites, analyse de tableaux de bord, recensement de plaintes, étude des conclusions d'audits antérieurs, etc.). Pour identifier d'éventuelles pratiques discriminatoires, elle peut aussi interroger des panels représentatifs de salariés ou réaliser des tests de discrimination.

Un deuxième groupe de mesures porte sur la prise en compte de la non-discrimination et de la diversité dans la GRH. Suite aux résultats de l'état des lieux, l'entreprise envisage les mesures d'ajustement nécessaires pour favoriser une égalité de traitement de ses candidats et de ses salariés. Il s'agit notamment d'objectiver les processus de GRH, de faciliter l'intégration des salariés et leur accès à certains dispositifs (formations, postes...) ou encore de mettre en œuvre des mesures compensatoires pour résorber d'éventuelles inégalités. Par ailleurs, la prise en compte de la non-discrimination et de la diversité dans la GRH passe par la formalisation de processus (fiches de poste, modalités de recrutement, livrets d'accueil, guides d'évaluation, tableaux de bord...) et la formation des professionnels RH et des managers à l'application de ces nouvelles mesures.

L'élaboration de dispositifs et d'actions spécifiques constitue un troisième groupe de mesures. Il s'agit notamment de nommer une personne en charge du pilotage de la démarche de labellisation (voire une instance dédiée selon la taille de l'entreprise). Le cahier des charges de labellisation impose également la mise en place d'une cellule d'écoute et d'alerte favorisant le recueil d'éventuelles plaintes et réclamations. Enfin, l'entreprise doit élaborer un « plan d'action diversité » prévoyant la mise en place de mesures de rattrapage dans certains cas (recrutement prioritaire de candidats domiciliés en ZUS²⁹, par exemple) et le développement de partenariats territoriaux (acteurs associatifs, académiques et/ou institutionnels) intervenant en soutien au déploiement de la politique de non-discrimination et de diversité de l'entreprise.

Pour autant, ces séries de mesures ne se suffisent pas en elles-mêmes ; encore faut-il que les acteurs s'en emparent. Le processus de candidature au Label Diversité réclame en effet la mobilisation concrète d'un certain nombre d'acteurs au sein de l'entreprise : les professionnels de la gestion des ressources humaines en particulier, mais pas seulement.

3.2. Le défi de l'implication des « entrepreneurs de la GRH » au sein des entreprises... en première instance mais pas seulement

Comme au niveau du champ organisationnel, la mobilisation des différents acteurs concernés par la non-discrimination au travail au sein d'une entreprise passe par un processus de traduction (Callon & Latour, 1991 ; Sahlin & Wedlin, 2008) qui vise à influencer le comportement des acteurs afin de les « enrôler » autour de cette question commune. La mise en œuvre des mesures exigées dans le cahier des charges de labellisation nécessite en effet l'implication de plusieurs acteurs au sein de l'entreprise. Ces acteurs exercent en effet un rôle important tant sur le plan de l'élaboration des discours qu'au niveau de l'évolution des pratiques des entreprises, et en particulier des pratiques de GRH. Parmi ces *entrepreneurs de la diversité*, ceux que nous nommons *entrepreneurs de la GRH* interviennent dans deux domaines : ils participent à la construction d'outils et à l'élaboration de rhétoriques managériales pour faciliter l'appropriation de ces outils et la mise en œuvre de la démarche. D'une part, les entrepreneurs de la GRH doivent ainsi réviser et objectiver l'ensemble des processus et des outils de recrutement, d'évolution de carrière, de rémunération, de formation, de départs (licenciements, démissions...). Ils doivent aussi mettre en place des mesures compensatoires pour résorber d'éventuels écarts et inégalités constatés (allocation d'un budget supplémentaire en cas d'écart de rémunération, mise en place de formation complémentaire...). D'autre part, les entrepreneurs de la GRH doivent élaborer des discours pour favoriser la diffusion et l'appropriation de ces outils par les managers et par l'ensemble des salariés. En effet, le déploiement concret de ces mesures nécessite qu'elles soient portées à la connaissance des acteurs et, le cas échéant, de former ces derniers à leur mise en œuvre. A titre d'illustration, le groupe La Poste n'a pas obtenu le Label Diversité lors de sa première candidature car l'audit mené par l'AFNOR Certification avait mis en évidence une faible connaissance de l'existence de la cellule d'écoute et d'alerte par les salariés de l'entreprise³⁰. Pour éviter ce type d'écueil, les entrepreneurs de la GRH sollicitent habituellement le personnel en charge de la communication interne pour faciliter la diffusion des mesures mises en place au sein de l'entreprise.

²⁹ ZUS : Zone Urbaine Sensible.

³⁰ Données collectées auprès de Sylvie SAVIGNAC, Directrice Diversité du groupe La Poste.

L'implication de plusieurs acteurs est donc nécessaire à la conception et au déploiement effectif des institutions au sein des entreprises. Comme pour le Label Diversité, l'élaboration d'une « politique diversité » répond le plus souvent à une coalition d'intérêts entre différents acteurs : personnes en charge de la GRH, de la politique stratégique de l'entreprise, de la communication, syndicats voire actionnaires. Cette politique doit être également portée à la connaissance de l'ensemble des salariés, qui sont sensibilisés à « *la lutte contre les stéréotypes, les préjugés, les propos et pratiques discriminatoires* »³¹, mais aussi être valorisée et communiquée en dehors de l'entreprise, aux clients et fournisseurs. En outre, l'implication de la direction apparaît comme la clé de voûte de la démarche, facilitant sa mise en œuvre par l'exemplarité, la prévention d'éventuelles résistances internes et la sensibilisation de toutes les parties prenantes de l'entreprise, internes mais aussi externes.

Conclusion

En nous intéressant au Label Diversité en tant que cas d'étude révélateur permettant d'interroger la contribution de la gestion des ressources humaines (GRH) à la résolution de problèmes sociétaux, nous avons proposé d'analyser les effets potentiels d'une initiative sociétale sur l'évolution des pratiques des entreprises.

Le label Diversité apparaît comme une institution importante dans le champ de la non-discrimination au travail. Le nombre toujours croissant d'entreprises qui souhaitent l'obtenir témoigne d'un succès indiscutable. Mais dans le même temps, un tel succès mérite d'être interrogé : traduit-il une évolution significative de la prise en compte des problèmes de discrimination au travail par les entreprises ? Est-il le signe d'une amélioration sensible de la situation des personnes discriminées ? Le label a sans conteste contribué à attirer l'intérêt des entreprises sur la question des discriminations, jusqu'alors peu prise en compte. Il peut être considéré comme un outil de « médiation » facilitant la prise en charge de problèmes sociaux qui ne relèvent pas de la seule responsabilité des entreprises mais pour la résolution desquels elles ont aussi un rôle à jouer. En cela, on peut le considérer comme un aiguillon pour l'évolution des politiques et des pratiques de GRH. Celles-ci sont ainsi invitées à s'ouvrir à des enjeux nouveaux qui dépassent l'approche purement technicienne, voire techniciste, à laquelle elles se limitent bien souvent. Quant à se prononcer sur les effets réels du Label Diversité, il est sans doute encore trop tôt pour cela. On peut pointer les limites de l'engouement qu'il suscite : si toutes les entreprises finissent, avec le temps, par obtenir le label, de quoi sera-t-il le garant ? On peut aussi malheureusement craindre que la période actuelle, marquée par une situation sociale et économique assez dégradée, ne fasse passer la lutte contre les discriminations au second plan des préoccupations des entreprises. Au-delà de l'affichage d'un label distinguant les entreprises concrètement engagées, la question des discriminations au travail reste donc un défi sociétal majeur. Les apports de recherches futures sur les contributions à moyen-long terme d'une telle initiative à la résolution des problèmes sociétaux sont indéniables.

³¹ Cf. cahier des charges du label Diversité.

Références bibliographiques

BATAILLE P. (1997), *Le racisme au travail*, Paris, La Découverte.

BERENI L. (2009), « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, n° 35, pp. 87-105.

BERENI L. (2011), « Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations », *Sociologies pratiques*, n° 23, p. 9-19.

BRABET J. (2010), « Le champ contesté de la responsabilité sociale des entreprises », *Revue internationale de Psychosociologie*, n°38 Vol. XVI, p. 31-41.

CAILLÉ A. (1993), *La Démission des Clercs. La Crise des Sciences Sociales et l'Oubli du Politique*, Paris, La Découverte.

CALLON M., LATOUR B. (ed.) (1991), *La science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Paris, La Découverte.

CALVES G. (2005), « Réfléter la diversité de la population française : naissance et développement d'un objectif flou », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 183, pp. 177-186.

CZARNIAWSKA B., JOERGES B. (1996), Travel of ideas in B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating Organizational Change* (pp.13-48), Berlin: de Gruyter.

DE RUDDER V., POIRET C., VOURC'H F. (2000), *L'inégalité raciste. L'universalité républicaine à l'épreuve*, Presses universitaires de France.

DIETRICH A., PIGEYRE F (2012), Le retour du « social » ou l'impensé de la GRH, Actes du XXIIIème Congrès de l'AGRH « Les Interfaces de la GRH », Nancy, 12-14 septembre 2013.

DiMAGGIO P., POWELL W.W (1991), "Introduction", *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, POWELL W.W., Di MAGGIO P.J. (Eds), Chicago University Press, pp. 1-38.

DiMAGGIO P., ZUKIN S. (Eds) (1990), *Structures of Capital : the Social Organization of the Economy*, Cambridge University Press.

DOYTCHEVA M. (2010), « Usages français de la notion de diversité : permanence et actualité d'un débat », *Sociologie*, Vol. 1, pp. 423-438.

DHUME F. (1997), « Les « discriminations raciales » dans l'accès à l'emploi des jeunes en Alsace. État des lieux exploratoire », Observatoire régional de l'intégration et de la ville.

EDELMAN L. B., FULLER S. R., MARA-DRITA I. (2001), « Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law », *The American Journal of Sociology*, Vol. 106, n° 6, p. 1589-1641.

GARUD & al. (2002), « Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards : The Case of Sun Microsystems and Java », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 196-214.

GENDRON C., (2006), *Le développement durable comme compromis*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

GRANOVETTER M. (1985), "Economic action and social structure : the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3, pp. 481-510.

GREENWOOD R., SUDDABY R., HININGS C. R. (2002), Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutional fields. *Academy of Management Journal*, n°45, p. 58–80.

FAUROUX R. (2005), *La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi*, Rapport du Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement.

FLIGSTEIN N. (1997), "Social skill and institutional theory", *American Behavioral Scientist*, n° 40, pp. 397-405.

HAVEMAN H.A. & RAO H. (1997), Structuring a theory of moral sentiments: institutional and organizational coevolution in the early thrift industry, *American Journal of Sociology*, 102/6, p. 1606-1651.

HOFFMAN A.J. (1999), "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n° 4, pp. 351-371.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN S. (2004), « La contribution des femmes à la performance des entreprises : une revue de la littérature », *Document d'études de la Direction de l'Animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES)*, n° 83, octobre.

LAWRENCE T.B., SUDDABY R. (2006), Institutions and Institutional Work in S. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord & T. Lawrence (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, p. 215-254.

LEBLEBICI H., SALA NCİK G.R., COPAY A., KING T. (1991), Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry, *Administrative Science Quarterly*, 36/3, p. 333-363.

LECA B. (2006), « Pas seulement des 'lemmings'. Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo institutionnalisme sociologique », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 9, n°4, pp. 67-86.

LECA B., DEMIL B. (2001), "Shaping an organizational field: institutional entrepreneurs and institutional strategies in the PC industry," in *Egos Colloquium*, n°17, Annales France/Lyon.

MEYER J, ROWAN B., (1991), "Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony", POWELL W.W., Di MAGGIO P.J. (Eds), Chicago University Press, pp. 41-62.

NOËL O. (1997), « Les représentations et stratégies des intermédiaires sur le bassin d'emploi de Nîmes. Jeunes issus de familles immigrées : accès à l'entreprise et processus de discrimination », Institut social et coopératif de recherche appliquée, Notes et études.

NORTH D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge

- OAKES L.S. *et al.* (1998), "Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a changing Institutional Field", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 257-292.
- OLIVER C. (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16(1), p.145-179.
- POLANYI K. (1944), *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of our Time*, New York : Rinehart.
- SABBAGH D. (2009), « L'itinéraire contemporain de la « diversité » aux États-Unis : de l'instrumentalisation à l'institutionnalisation ? », dans L. Bereni, A. Jaunait (coord.), *op.cit.*, pp. 31-48.
- SAHLIN K., WEDLIN L. (2008). Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, p.218-242, London: Sage.
- SCOTT W. R. (2001), *Institutions and Organizations*, Sage Publications, 2nd edition.
- SÉNAC R. (2012), *L'invention de la diversité*, Le Lien Social, PUF.
- SIMON P., ZAPPI S. (2003), « La lutte contre les discriminations : la fin de l'assimilation à la française ? », *Mouvements*, n°27-28, p. 171-176.
- SUCHMAN M. (1995), Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20, p.571-611.
- YIN R. K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- ZIMMERMAN M., ZEITZ G. (2002), "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy", *Academy of Management Review*, Vol. 27, pp. 414-31.