



**HAL**  
open science

## Servir l'entreprise ou la changer? Les responsables diversité entre gestion, critique et performance de la vertu

Laure Bereni, Dorothee Prud'homme

### ► To cite this version:

Laure Bereni, Dorothee Prud'homme. Servir l'entreprise ou la changer? Les responsables diversité entre gestion, critique et performance de la vertu. *Revue française de sociologie*, 2019, 60 (2), pp.175-200. 10.3917/rfs.602.0175 . halshs-02302739

**HAL Id: halshs-02302739**

**<https://shs.hal.science/halshs-02302739>**

Submitted on 28 Nov 2019

**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.

***Servir l'entreprise ou la changer ?  
Les responsables diversité entre gestion, critique et performance de la vertu***

Laure BERENI  
Dorothee PRUD'HOMME

**Pour citer cet article :** Laure Bereni et Dorothee Prud'homme, « Servir l'entreprise ou la changer ? Les responsables diversité entre gestion, critique et performance de la vertu », *Revue française de sociologie*, 60(2), p. 175-200.

RESUME. En s'appuyant sur des entretiens réalisés avec 68 « responsables diversité » de grandes entreprises françaises, cet article explore les conditions de possibilité et les formes de la mobilisation de postures critiques ou « orientées vers les valeurs » par des cadres de grandes entreprises, dans leur travail. Ces cadres envisagent-ils/elles cette fonction atypique, située à l'interface entre l'entreprise et la société, comme un lieu de défense de principes juridiques, de convictions politiques ou de valeurs éthiques, au-delà de la cause de l'entreprise ? Nous mettons au jour la variété des manières d'investir la fonction en distinguant trois postures idéales-typiques : *l'expert-e distancié-e* (ou gestionnaire de projets), qui prend soin de mettre à distance ce qui pourrait l'associer non seulement à une *militante* mais aussi à une *spécialiste* de la diversité ; *l'expert-e critique* (ou militant professionnel) qui poursuit une mission de réforme de l'entreprise, en s'appuyant sur des principes juridiques et politiques ; *l'expert-e investi-e* (ou professionnelle de la vertu), qui valorise fortement la dimension civique de la fonction, tout en se tenant à distance de toute dimension politique – conflictuelle et critique. En croisant les apports de la littérature sur le militantisme intra-organisationnel et des travaux sur l'*ethos* professionnel des cadres exerçant des fonctions associées à la « responsabilité sociale » des entreprises, l'article met au jour différentes formes d'articulation entre la rationalité gestionnaire et d'autres sphères de valeurs dans le monde des affaires.

Mots-clés. Entreprises ; cadres ; gestion de la diversité ; expertise ; militantisme ; responsabilité sociale de l'entreprise.

ABSTRACT. Drawing on 68 interviews with diversity managers working in the headquarters of French global companies, this article explores the extent to which they develop a professional identity that is critical and/or oriented to values. Do they envision their atypical role at the interface between the company and society as a site for defending legal principles, political convictions, or ethical values, above and beyond working for business interests? We expose the variety of ways in which diversity managers define their professional role, distinguishing three ideal-typical identities: 1) the distanced expert (or "project manager"), who is careful to hold at bay anything that might make her appear as a diversity specialist, let alone a diversity activist; 2) the critical expert (or "professional activist"), whose see himself as engaged in progressive reform of the company, based on legal and political antidiscrimination principles; 3) and the committed expert (or "performer of corporate virtue"), who attaches great value to the civic dimension of the role while distancing herself from its political (conflictual and critical) dimensions. Contributing to scholarships on intra-organization activism as well as on CSR professionals' identity work, the article brings to light a range of ways by which business rationality is combined with other normative orders within large corporate settings.

Depuis le début des années 2010, la fonction de « responsable diversité » s'est diffusée dans les sièges sociaux des grandes entreprises implantées en France<sup>1</sup>. Comme aux États-Unis, où cette fonction de *diversity officer* est apparue vingt ans plus tôt (Dobbin, 2009), et comme dans de nombreux pays où elle s'est institutionnalisée depuis lors, les responsables diversité français·e·s, en grande majorité des femmes, officient seul·e·s ou à la tête de petites équipes, et sont le plus souvent rattaché·e·s aux départements de ressources humaines<sup>2</sup>. Ces cadres sont chargé·e·s de mettre en œuvre un ensemble de dispositifs associés à la « politique diversité » de l'entreprise : formations sur la « prévention des discriminations » à destination des cadres ; campagnes internes de « sensibilisation » à « la diversité et l'inclusion » ; dispositifs de « *mentoring* », de « *coaching* » visant certains groupes de salarié·e·s sous-représentés dans les strates managériales (en premier lieu les femmes) ; signature de « chartes » affirmant l'engagement de l'entreprise ; organisation de « forums de l'emploi » à destination des jeunes habitant·e·s des quartiers prioritaires de la politique de la ville et des personnes handicapées ; élaboration et suivi d'indicateurs et de tableaux de bord relatifs à la position de certains groupes de salariés (femmes, seniors, personnes handicapées, etc.) ; « *reporting* » sur la « performance extra-financière » de l'entreprise ; partenariat avec des associations promouvant l'égalité des chances, l'inclusion ou la mixité, etc. Ces dispositifs, principalement adossés à des outils de communication et mobilisant peu de ressources, n'affectent que marginalement les routines gestionnaires (Bereni, 2018 ; Doytcheva, 2015 ; Edelman, 2016). S'ils ont en commun d'être associés à un discours qui entend mettre en équation différence, équité et performance, leur hétérogénéité donne à voir la plasticité de la catégorie de diversité. Selon les contextes où elle est énoncée, celle-ci renvoie aux différences ethnoraciales, à une large gamme de critères du droit de la non-discrimination (plus de 25 en droit français, dont le sexe, le handicap, l'orientation sexuelle, l'âge, etc.), ou à une variété d'attributs individuels (parcours académiques, trajectoires professionnelles, « savoir-être », etc.).

À l'instar d'autres fonctions liées à la « responsabilité sociale » (RSE) qui se sont institutionnalisées au même moment dans les grandes entreprises, la diversité s'inscrit à l'interface entre l'entreprise et la société, à la frontière entre l'espace de la gestion (Boussard, 2009) et des « ordres de vie » (Weber, 1996) ordinairement considérés comme exogènes à cet espace : les mondes du droit, des politiques publiques, du militantisme, ou encore des « valeurs » et des « croyances » (Bereni, 2018). D'un côté, le discours de la diversité s'est construit en mettant à distance l'héritage des normes antidiscriminatoires enjoignant les employeurs à traiter de manière égale les salarié·e·s et/ou à participer à la réparation

---

<sup>1</sup> Nous remercions vivement Valérie Boussard, Catherine Marry, Maud Simonet et les relecteurs et relectrices anonymes de la *Revue française de sociologie* pour leurs commentaires stimulants sur une version antérieure de ce texte.

<sup>2</sup> Dans cet article, nous avons recours à différentes techniques d'écriture inclusive, dont l'objectif consiste, en rompant avec le masculin-neutre, à rendre visible la mixité qui caractérise le monde social. Nous avons utilisé le point médian pour inscrire la mixité au cœur de termes non épiciques (« professionnel·le·s »). L'objectif étant de rendre visible la mixité sans alourdir la lecture, cette technique n'a pas été adoptée de manière absolument systématique. Nous avons également fait souvent appel à des termes épiciques (« personnes ») et appliqué la règle grammaticale dite de la proximité (le masculin ne l'emporte pas sur le féminin, c'est la proximité avec le nom qui détermine l'accord avec l'adjectif). Parfois (cela est précisé), certains termes sont déclinés au féminin si les catégories auxquelles ils renvoient sont très majoritairement composées de femmes (le même principe s'applique aux groupes très majoritairement composés d'hommes).

d'inégalités entre certains groupes. Il est le produit d'un processus de *managérialisation* de ces normes – leur transformation et leur inscription dans les valeurs et intérêts managériaux dominants (Edelman, 2016). En France comme ailleurs, la rhétorique de la diversité célèbre « toutes les différences » au service de l'« innovation » et de la « performance ». Du point de vue organisationnel, les responsables diversité sont situés à proximité des hauts-dirigeants et placés sous leur regard. Ils et elles sont les gardiennes de l'image vertueuse de leur employeur, signalant leur modernité, leur exemplarité et leur performance auprès d'une variété d'audiences (actionnaires, clients, salariés, etc.).

Mais, d'un autre côté, la fonction diversité apparaît fortement marquée par des enjeux et principes exogènes au monde gestionnaire. Bien qu'ils soient qualifiés de « proactifs » par les directions d'entreprise, les dispositifs de promotion de la diversité constituent de fait des réponses managériales à des injonctions ou des incitations émanant de la sphère de l'action publique et du droit. En France comme dans d'autres pays, ils ont été mis en place dans un contexte de renforcement du cadre juridique de la non-discrimination sous l'injonction de l'Union européenne (Bereni et Chappe, 2011), mais aussi de politiques catégorielles visant à promouvoir la position de certaines populations sur le marché du travail (femmes et personnes handicapées en premier lieu)<sup>3</sup>. Plus que d'autres cadres de services proches (RH, communication), les responsables diversité sont exposés, dans leurs activités quotidiennes, à des discours qui émanent de la sphère académique et de groupes mobilisés autour de certaines causes (cause des femmes, des personnes handicapées, des minorités ethnoraciales, sexuelles, etc.). Or une partie de ces discours érodent, même si c'est de manière partielle et feutrée, la légitimité de certaines hiérarchies sociales et organisationnelles – entre les sexes, les sexualités, les groupes ethnoraciaux, les valides et les personnes handicapées, etc. Par ailleurs, ces cadres ne cessent dans leurs activités professionnelles quotidiennes de défendre des « valeurs » associées au juste et au bien (l'« inclusion », l'« équité », l'« égalité de traitement ») et de mobiliser des référentiels ordinairement qualifiés de « sociétaux » – qu'ils et elles situent à l'extérieur du monde de l'entreprise et en référence au bien commun (« cohésion sociale », « intégration », etc.).

Cette ambivalence de la fonction diversité, à l'interface entre normes gestionnaires et d'autres ordres normatifs associés au juste et au bien, offre un terrain particulièrement fructueux pour explorer les conditions de possibilité de la mobilisation au travail, de la part de cadres de grandes entreprises, de postures critiques et/ou « orientées vers les valeurs » (Weber, 2003), c'est-à-dire manifestant une forme de dissonance vis-à-vis de la rationalité instrumentale ordinairement associée au monde marchand. Ces cadres envisagent-ils/elles cette fonction atypique comme un lieu de défense de principes juridiques, de convictions politiques ou de valeurs éthiques, et plus largement de promotion du changement social, au-delà de la cause de l'entreprise ? La fonction attire-t-elle des profils de personnes plus

---

<sup>3</sup> Les politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (loi « Roudy » de 1983, loi « Génisson » de 2001, loi sur « l'égalité salariale » de 2006, etc.) imposent aux entreprises de plus de 50 salariés de conclure un accord relatif à l'égalité professionnelle (salaires, conditions de travail, etc.), ou encore de mettre en place des indicateurs mesurant les écarts de situation entre femmes et hommes. En matière de handicap, la loi impose aux entreprises de plus de 20 salariés une « obligation d'emploi » de travailleurs handicapés (6 %) dont le non-respect oblige les entreprises à s'acquitter de « contributions » substantielles à l'Agefiph. D'autres groupes font l'objet de politiques catégorielles plus ponctuelles et limitées. L'État incite ainsi les employeurs à maintenir dans l'emploi les « seniors » et, depuis la fin des années 2000, les « plans banlieue » pressent les grandes entreprises à mettre en place des dispositifs de recrutement ciblant les jeunes des « Quartiers prioritaires de la politique de la ville » (QPV).

politisées ou orientées vers les valeurs que d'autres cadres faisant carrière dans les mêmes grandes entreprises, ou est-elle propice au développement de ce type de posture ? Afin de répondre à ces questions, nous nous appuyons principalement sur un corpus d'entretiens conduits avec 68 cadres exerçant ou ayant exercé la fonction de responsable diversité, constitué dans le cadre de deux enquêtes menées entre 2008 et 2016 (voir Encadré 1).

Pour éclairer notre analyse, nous croisons deux corpus théoriques en partie sécants, qui n'ont pourtant que rarement été mis en dialogue : d'une part, un ensemble de travaux sur le déploiement de postures militantes à l'intérieur de contextes organisationnels *a priori* hostiles, notamment de grandes entreprises ; d'autre part, des travaux qui ont porté sur les trajectoires et l'*ethos* professionnel des cadres d'entreprises exerçant des fonctions associées à la RSE.

### ENCADRE 1. – *Matériau et méthode d'enquête*

Le matériau sur lequel se fonde cet article combine deux enquêtes. 46 entretiens exploités ici ont été conduits en 2016 auprès de responsables diversité ou ex-responsables diversité à la demande de l'Association des managers de la diversité (AFMD) dans le cadre d'une démarche de « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » qui l'avait déjà conduite, en 2015, à diffuser un questionnaire auprès de ses adhérent·e·s pour mieux connaître leurs profils et leurs attentes professionnelles. Le protocole d'enquête a été construit conjointement par D. Prud'homme (responsable des études de l'association) et L. Bereni, et les entretiens réalisés par D. Prud'homme et A. Coulon (chargée d'études au sein de l'association). Le corpus a été constitué en « boule de neige », principalement à partir des fichiers de l'AFMD. Une totale autonomie a été laissée aux responsables scientifiques de la recherche. Menée au nom de l'association professionnelle et structurée explicitement autour de la question des carrières, l'enquête a été propice au recueil d'une parole sur les coulisses du métier et les obstacles rencontrés dans l'exercice quotidien de la fonction, ainsi qu'à l'expression d'anxiétés professionnelles, au-delà des discours institutionnels iréniques sur la fonction. Les enquêté·e·s ont été interrogé·e·s sur les conditions de leur prise de fonction, les attraits et les difficultés de leur métier, et leurs perspectives de carrière. Elles et ils ont été invités à parler spécifiquement de leur rapport à cette fonction atypique – nous leur avons systématiquement demandé se situer par rapport au terme « militant » et par rapport aux « valeurs » liées à la fonction. À ce corpus s'ajoute une série de 34 entretiens menés par L. Bereni entre 2008 et 2015 avec des responsables diversité de grandes entreprises, dans le cadre d'une enquête comparative sur les managers de la diversité en France et aux États-Unis (Bereni, 2018). La combinaison de ces deux enquêtes a permis de constituer un corpus de 68 enquêté·e·s (douze ayant été interviewés deux fois). Les entretiens ont duré entre 30 minutes et 2 h 30, et ont généralement été menés sur le lieu de travail de ces cadres.

Le corpus regroupe des cadres occupant ou ayant occupé un poste dédié à temps plein à la « diversité » (12 n'exercent plus ces fonctions au moment de l'entretien), le plus souvent au siège d'une (très) grande entreprise, où se concentrent ces fonctions et services : les trois quarts des enquêté·e·s travaillent dans une entreprise multinationale de plus de 50 000 salarié·e·s à l'échelle mondiale, et les deux tiers dans une entreprise comptant plus de 10 000 salarié·e·s en France. Les enquêté·e·s ont été sélectionné·e·s de manière à faire varier les statuts (du « directeur diversité » à la « chargée de mission »), les secteurs d'activité (25 % travaillent dans une entreprise de l'industrie lourde, des infrastructures ou de l'énergie, 16 % dans la banque, la finance ou l'assurance, 10 % dans le secteur des télécoms, etc.), et les origines nationales des entreprises (plus des trois quarts des enquêté·e·s travaillent dans une entreprise dont le siège social est en France, dans le quart restant il se situe au sein de la filiale française d'une multinationale étrangère).

Nos enquêtes montrent qu'à rebours du discours managérial dominant, qui célèbre la fusion de la diversité dans la grammaire gestionnaire, les responsables diversité sont aux prises, en pratique, avec des tensions et des contradictions se situant au cœur de leur fonction (Bereni, 2018 ; Bereni *et al.*, 2017). L'inscription de celle-ci dans l'ordre gestionnaire est fragile, toujours susceptible d'être entachée du soupçon d'extranéité. Au quotidien, ils et elles déploient des stratégies pour *managérialiser* la fonction, en mettant à distance ses connotations politiques, à la fois conflictuelles et critiques. Mais nous montrons ici la variété des manières d'investir cette fonction atypique. Nous proposons d'en rendre compte à partir d'une typologie construite autour de deux axes : un axe gestion *vs.* critique (propension à revendiquer une posture critique à l'égard des normes gestionnaires dominantes), mais aussi un axe entreprise *vs.* société (propension à inscrire la fonction dans un champ plus large que l'entreprise). Cela nous conduit à distinguer trois postures idéales-typiques : *l'expert·e distancié·e* (ou la gestionnaire de projets), *l'expert·e critique* (ou le militant professionnel), et *l'expert·e investi·e* (ou la professionnelle de la vertu). Les cadres relevant de la première posture, presque toujours des femmes, prennent soin de mettre à distance ce qui pourrait les associer non seulement à des *militantes* mais aussi à des *spécialistes* de la diversité. Les cadres qui relèvent de la figure de l'expert·e critique, minoritaires et plus souvent des hommes, placent la défense de causes au cœur de leur fonction : adhérant à une discrète politique des petits pas, ils entendent réformer l'entreprise et, par là-même, la société. Enfin, la troisième posture, celle de l'expert·e investi·e, réunit les cadres qui valorisent fortement la

dimension civique de leur fonction (orientée vers la « société » et les « valeurs ») : si cette posture fait écho au discours institutionnel sur la RSE, elle les place dans une posture atypique dans le monde des cadres d'entreprise.

L'article est structuré en cinq parties. La première présente les principaux cadres théoriques mobilisés – la littérature sur le déploiement des postures militantes *dans* les organisations de travail et celle sur les cadres exerçant différentes fonctions associées à la RSE. La deuxième partie expose les activités de travail de ces cadres et le statut organisationnel de la fonction, soulignant sa marginalité et sa proximité toujours problématique vis-à-vis d'ordres normatifs externes à la raison gestionnaire. Les sections suivantes proposent successivement les trois postures idéales-typiques auxquelles se rattachent les enquêté·e·s dans leurs rapports aux dimensions politiques et civiques de leur fonction : l'expert·e distancié·e, l'expert·e critique et l'expert·e investi·e.

## **Travail, organisations et défense de cause**

Vu l'injonction à la loyauté qui pèse sur les cadres faisant carrière dans de grandes entreprises et le stigmate associé à toute posture relevant du syndicalisme et de la contestation, il apparaît peu probable qu'ils et elles adoptent une posture critique de la raison managériale dans l'exercice de leur fonction, et investissent celle-ci comme un instrument de contestation de l'ordre social (Bouffartigue et Gadéa, 2000 ; Dubar *et al.*, 2015). Des recherches sur les travailleurs qualifiés ont montré que les professions libérales, le monde associatif ou le secteur public sont des univers plus propices que les entreprises au déploiement d'une posture critique, voire explicitement militante, *au travail*, en raison d'une éthique professionnelle orientée vers le bien commun (Champy et Israël, 2009) et/ou de conditions organisationnelles et statutaires garantissant une certaine autonomie professionnelle. En France, par exemple, des avocat·e·s spécialisé·e·s en droit du travail « présentent et vivent leur activité professionnelle comme directement politique, socialement engagée et finalement militante » (Willemez, 2003, p. 145). De même, des cadres associatifs de secteurs divers (finance solidaire, économie sociale, humanitaire, etc.) entendent affirmer une posture « atypique » et un « engagement » à distance de la figure classique du manager professionnel (Hély et Simonet, 2013 ; Lazuech et Darbus, 2011).

La sociologie des mouvements sociaux offre des outils théoriques pour penser les formes d'engagement militant dans les organisations de travail. En particulier, les travaux sur l'institutionnalisation de la cause des femmes au sein des bureaucraties publiques ont mis au jour les « loyautés multiples » (« *multiple accountabilities* ») (Eisenstein, 1995), à la fois tournées vers le mouvement et la bureaucratie, que peuvent maintenir ou développer des bureaucrates travaillant au sein d'institutions dédiées aux droits des femmes, et les stratégies de contestation discrète que ces « militantes de l'intérieur » peuvent déployer au sein de l'État (Banaszak, 2010 ; Bereni et Revillard, 2018 ; Blanchard *et al.*, 2018).

Ces outils d'analyse, forgés à partir d'enquêtes sur la bureaucratie d'État et les niches spécifiques – ou « habitats organisationnels » (Katzenstein, 1998) – défendant les « droits » en leur sein, peuvent être mobilisés à profit pour analyser les conditions de possibilité de postures critiques et de défense de cause de la part de cadres de grandes entreprises privées dans leurs activités de travail, même si les contraintes sont particulièrement fortes dans ce contexte organisationnel. Debra E. Meyerson et Maureen A. Scully (1995) ont proposé d'appeler « radicaux tempérés » (« *tempered radicals* ») les salarié·e·s de grandes entreprises

privées articulant une loyauté aux normes de leur organisation et à des « idéologies », « causes » ou « communautés » entrant potentiellement en tension avec celles-ci. Ces personnes, « fâchées par les incongruités entre leurs propres valeurs et croyances sur la justice sociale et les valeurs et croyances qu'elles voient mises en acte dans leur organisation » (*ibid.*, p. 586), sont engagées « dans le double projet de travailler au sein de l'organisation et pour changer l'organisation » (*ibid.*). Elles se caractérisent par une posture « ambivalente » (*ibid.*, p. 588), entre loyauté à la raison managériale et loyauté à un agenda de changement social ; par des attentes de changement « modérées » (« *small wins* ») ; et par une aptitude à la flexibilité discursive, qui les conduit le plus souvent à « parler la langue des *insiders* » (en présentant, par exemple, la diversité comme un levier de profit) plutôt que celui de la « justice sociale ». Se rattachent notamment à cette catégorie certain·e·s salarié·e·s engagées dans des « réseaux affinitaires » (« *affinity networks* ») LGBT, de femmes, ou de minorités ethnoraciales, qui regroupent depuis les années 1990 aux États-Unis des salarié·e·s de grandes entreprises en position minoritaire autour de leur « identité »<sup>4</sup>, mais s'y rattachent aussi, suggèrent les auteures, des « *diversity managers* ». L'analyse des conditions de possibilité et des formes du « militantisme de l'intérieur » (« *insider activism* ») a, depuis lors, été menée dans une pluralité de contextes organisationnels – tant dans des organisations publiques, associatives, que privées (voir Briscoe et Gupta, 2016, pour une revue de la littérature).

Des recherches conduites sur des fonctions proches du management de la diversité, en lien avec la RSE ou fortement marquées par des connotations éthiques, ont également mis au jour des possibilités de (petites) distanciations à l'égard du discours managérial dominant. Jerome L. Himmelstein a étudié le monde des *corporate giving officers* travaillant dans de grandes entreprises étatsuniennes au milieu des années 1990. Ceux-ci affirment leur fidélité à l'égard des normes gestionnaires et portent le discours de l'intérêt économique de la philanthropie : ils « glissent aisément de la rhétorique utilitariste du profit à la rhétorique morale de la philanthropie, et vice-versa » (Himmelstein, 1997, p. 43). Mais la grande majorité perçoivent une tension entre l'intérêt de l'entreprise « à long terme », qu'ils entendent défendre, et l'objectif du profit « immédiat », dont la toute-puissance conduit parfois, selon eux, à des instrumentalisation critiquables (« *corporate giving is not marketing* », disent-ils).

Quelques recherches se sont penchées sur le rapport aux principes juridiques, politiques et éthiques de *diversity officers* dans différents contextes où ces fonctions sont apparues, d'abord dans des pays anglophones. En Australie, dans les années 1990, Christine Parker a montré que les « *equal opportunity officers* » (responsables égalité des chances) en poste dans de grandes banques se perçoivent comme des passeuses entre l'univers de l'antidiscrimination et le monde de l'entreprise. Leur insertion dans les réseaux de pairs et à proximité des institutions publiques dédiées à la promotion de l'égalité les conduit à maintenir une forte loyauté aux principes antidiscriminatoires. Elles mobilisent différentes tactiques de dissimulation du caractère juridique et politique de ces principes « pour convertir les esprits et le cœurs aux valeurs anti-harcèlement » dans les strates managériales (Parker, 1999). En Grande-Bretagne, Gill Kirton et ses collègues ont souligné « la position de tension malaisée » dans laquelle se trouvent les *diversity officers* : d'un côté, leur mandat professionnel consiste

---

<sup>4</sup> Souvent créés à l'initiative de salarié·e·s, mais contrôlés de manière croissante, à partir des années 2000, par les *diversity officers*, ces réseaux offrent, aux salarié·e·s de ces groupes (généralement des cadres), des espaces de sociabilité et constituent des leviers de promotion de l'identité du groupe, mais se doivent aussi d'être tournés vers les intérêts de l'entreprise – ils ne sauraient faire office de syndicats.



à porter le « *business case* » (la justification commerciale) de la diversité, auquel nombre d'entre eux et elles adhèrent sincèrement ; d'un autre côté, ces cadres « ont généralement une vision personnelle plus large de la transformation organisationnelle, incluant un objectif de justice sociale, et leur fonction les place dans une position impopulaire aux yeux de nombreux acteurs organisationnels et souvent à la marge de l'organisation » (Kirton *et al.*, 2007, p. 1992). Selon les auteures, une partie de ces professionnel-le-s se rattache à la figure du « *tempered radical* » proposée par D. E. Meyerson et M. A. Scully.

En France, quelques enquêtes se sont intéressées aux trajectoires et à l'*ethos* professionnel des cadres exerçant des fonctions liées au juste et au bien, qui se sont institutionnalisées dans les grandes entreprises au cours des années 2000. Celle d'Anne Bory sur les responsables du mécénat met en évidence certains traits communs avec les *corporate giving officers* étudiés par J. L. Himmelstein. Ces cadres, montre-t-elle, se situent « entre deux mondes » : ils et elles circulent entre le monde des affaires et le monde associatif, accordent une dimension « sociale » à leur action, tout en affirmant une posture « pragmatique » les distinguant du registre « idéologique » du militantisme (Bory, 2008). L'enquête d'Eve Chiapello et Florent Gitiaux menée auprès des « responsables du développement durable » montre qu'une partie d'entre elles et eux ont aussi un parcours « atypique » par rapport à la plupart des cadres « experts » des sièges sociaux (passage par des organisations non gouvernementales, engagements militants, etc.) et envisagent moins d'y faire carrière. Ces cadres occupent une position de « marginaux sécants » (Crozier et Friedberg, 1977), travaillant à rendre « plus perméables les frontières » entre le monde de la critique et celui de l'entreprise (Chiapello et Gitiaux, 2009, p. 53). Les recherches de Soline Blanchard sur les consultantes en égalité professionnelle ont mis au jour les postures critiques déployées par une partie de ces expertes, et leur inscription dans l'espace de la cause des femmes, bien qu'elles mobilisent de multiples stratégies pour dissimuler cette dimension politique de leur expertise dans leurs relations avec les clients, surtout dans le secteur privé (Blanchard, 2018).

L'ensemble de ces travaux met en lumière les obstacles au déploiement de postures critiques dans l'entreprise pour des cadres qui entendent y faire carrière, tout en pointant la possibilité d'une dissonance avec les normes managériales dominantes, notamment dans le cadre de fonctions ouvertement associées au juste et au bien.

## **Responsable diversité : une fonction atypique, à la frontière entre société et entreprise**

Avant d'aborder les différents types de rapports des responsables diversité aux dimensions politiques et morales de leur fonction, il importe de fournir quelques éléments sur la genèse de la fonction, le profil social et professionnel de ces cadres, leurs activités de travail, la position qu'ils et elles occupent dans les organisations, et leurs perspectives de carrière.

### ***Une diffusion rapide***

Le mot d'ordre « diversité » a fait son apparition dans le monde des affaires français au milieu des années 2000, au départ sous l'égide d'un grand patron, Claude Bébéar, et de son entourage – des expert-e-s mobilisé-e-s au sein de son *think tank*, l'Institut Montaigne. À l'automne 2004, à son initiative, une trentaine de grands patrons d'entreprise signent la

« Charte de la diversité » dans laquelle ils s’engagent à « favoriser la représentation de la diversité de la société française dans toutes ses différences et ses richesses, les composantes culturelle, ethnique et sociale, au sein des effectifs et à tous les niveaux de responsabilité ». La diffusion de ce mot d’ordre atteste de l’appropriation dans le contexte français de la catégorie étatsunienne « *diversity management* », inventée par une poignée de consultants dans les années 1980 (Dobbin, 2009). En France, comme cela a été mentionné plus haut, la catégorie s’est diffusée dans un contexte d’extension du cadre antidiscriminatoire et de renforcement des politiques publiques catégorielles sur le marché du travail – ciblant principalement les femmes, les personnes handicapées, et dans une moindre mesure les « seniors » et les jeunes diplômé·e·s des territoires prioritaires de la politique de la ville. Les premiers « responsables diversité » sont nommé·e·s au milieu des années 2000, et la fonction se banalise dans les sièges des grandes entreprises au cours des années qui suivent, notamment sous l’effet incitatif du « label diversité » créé par l’État en 2008. Les responsables diversité se regroupent dès 2007 au sein d’une association professionnelle dédiée, l’AFMD, qui rassemble environ 130 organisations adhérentes (dont une cinquantaine de « grandes entreprises » au sens de l’Insee) à la fin des années 2010. Signe de l’institutionnalisation rapide de la fonction, l’Association pour l’emploi des cadres (APEC) a ajouté la catégorie « Responsable de la diversité » à la seconde édition de son « Référentiel des métiers de la fonction RH » en 2013. Cette fonction y est présentée comme « l’un des principaux métiers émergents dans le champ des ressources humaines » à côté, par exemple, du métier de « consultant spécialisé dans les risques psychosociaux »<sup>5</sup>.

### ***Profil type de la responsable diversité : une femme blanche, quarantenaire, issue des RH***

L’analyse des profils et trajectoires des 68 responsables diversité que nous avons interviewé·e·s permet de formuler des hypothèses sur les propriétés saillantes de la population des responsables diversité en poste dans les grandes entreprises implantées en France (même si notre corpus d’enquêté·e·s, constitué dans le cadre d’une enquête qualitative, ne présente pas les garanties d’un échantillon représentatif). Le profil type de la responsable diversité est une femme blanche<sup>6</sup>, en fin de quarantaine, issue des services RH ou de la communication. Les femmes représentent 71 % de notre corpus (N = 68), ce qui reflète leur proportion parmi les répondant·e·s d’une enquête passée par l’AFMD auprès de 129 de ses adhérent·e·s en 2015<sup>7</sup>. La prédominance des femmes reflète leur position dans les fonctions RH et de communication, qui constituent les principaux viviers de la fonction. Mais la part des hommes n’est pas négligeable, notamment dans les statuts les plus élevés (reflétant leur surreprésentation parmi les DRH). Le groupe est dominé par des personnes blanches (85 %) et issues des classes moyennes-supérieures (9 enquêté·e·s sur 10), ce qui contraste avec d’autres contextes, notamment les États-Unis, où les minorités ethnoraciales, plus souvent issues de fractions sociales moins privilégiées, sont très majoritaires (Bereni, 2018). 85 % des

---

<sup>5</sup><https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Fiches-Apec/Fiches-metiers/Metiers-Par-Categories/Ressources-humaines/responsable-de-la-diversite> (consulté le 15/04/2019).

<sup>6</sup> Les enquêté·e·s ont été interviewé·e·s sur leur histoire familiale, ce qui a permis de distinguer les personnes immigrées/descendantes de l’immigration postcoloniale des personnes issues de la population majoritaire, ordinairement perçues comme blanches.

<sup>7</sup> Le questionnaire « Gestion prévisionnelle de l’emploi et des compétences de la fonction diversité » (GPEC) a été diffusé entre novembre 2014 et janvier 2015 par l’AFMD. Il a été envoyé à 785 destinataires individuels (travaillant pour 124 organisations adhérentes de l’AFMD) et a recueilli les réponses de 129 « référent·e·s diversité » – principalement des responsables diversité.

enquêté·e·s ont un niveau de diplôme supérieur ou égal à Bac + 5, avec une prédominance des formations en gestion (4 enquêté·e·s sur 10), mais une variété de profils (IEP, droit, communication, sciences humaines, etc.). L'âge moyen des enquêté·e·s est de 48 ans : il s'agit d'un poste généralement confié à des cadres en milieu ou fin de carrière. La moitié des responsables diversité a eu une expérience préalable dans le champ des RH, un quart dans celui de la communication et du marketing – le profil de « cadres experts » domine. Les enquêté·e·s sont presque tou·te·s issu·e·s de l'entreprise où ils et elles ont été nommés : ces cadres y ont généralement fait une carrière de plusieurs années (huit sur dix ont plus de six ans d'ancienneté dans l'entreprise, un tiers plus de quinze ans), et ne disposent d'aucune expertise préalable sur ces questions. Cette tendance à recruter des « cadres maison » profanes en matière de diversité n'a pas été démentie à mesure que la diversité s'est institutionnalisée dans le monde des affaires français : bien qu'il existe aujourd'hui un vivier d'expert·e·s de la diversité (consultant·e·s spécialisé·e·s, cadres ayant exercé cette fonction dans une autre entreprise, etc.), les grandes entreprises ne les recrutent qu'exceptionnellement. De cette manière, celles-ci cherchent à sélectionner des cadres loyaux et dévoué·e·s à la cause de l'entreprise, et pouvant s'appuyer sur des réseaux organisationnels préétablis dans la conduite du « projet transverse » de la diversité. Les postes de responsables diversité constituent aussi, du point de vue des directions d'entreprise, un débouché permettant de « faire évoluer », en interne, des cadres en milieu ou en fin de carrière (Bereni *et al.*, 2017).

### ***Communiquer et animer***

Selon la fiche métier que lui consacre l'APEC, le responsable diversité est « chargé de promouvoir la diversité et la prévention des discriminations au sein de l'entreprise par des actions de sensibilisation et la mise en œuvre de projets »<sup>8</sup>. Interrogés en 2015 dans le cadre d'une enquête menée par l'AFMD sur leurs « missions les plus importantes », les responsables diversité des grandes entreprises (plus de 5 000 salariés en France) proposent le classement suivant des items proposés : 1) « conception de la politique diversité » ; 2) « animation d'un réseau interne », 3) « campagne/sensibilisation » ; 4) « indicateurs/reporting » ; 5) « représentation de l'entreprise » ; 6) « accords avec les partenaires sociaux » ; 7) « définition des applications RH concrètes ».

Les politiques diversité des entreprises diffèrent selon la place occupée par la négociation collective, la décision ou non de s'engager dans le label diversité, l'ampleur des investissements réalisés autour de la réputation. Par ailleurs, au cours de la période étudiée (2008-2016), les services diversité de plusieurs entreprises ont vu leur périmètre, la taille de leur équipe et l'ampleur de leur budget fortement fluctuer au gré des « réorganisations » et des aléas de la conjoncture économique. Mais les pratiques des cadres qui animent ces services varient peu d'une entreprise à une autre, et d'un secteur à un autre. Partout, le cœur des activités quotidiennes des responsables diversité est un travail d'animation et de communication : rédaction de livrets, affiches, contenus sur les sites internet et intranet ; organisation de journées, formations, forums ; confection et suivi d'indicateurs ; rédaction de rapports ; coordination du réseau de « référents diversité » disséminés dans les filiales, etc. Dans toutes les entreprises, la « mixité » femmes-hommes et l'intégration des personnes handicapées sont les « priorités » de la politique diversité, reflétant celles des politiques

---

<sup>8</sup> <https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Fiches-Apec/Fiches-metiers/Metiers-Par-Categories/Ressources-humaines/responsable-de-la-diversite> (consulté le 15/04/2019).

publiques d'égalité dans l'emploi. Les minorités ethnoraciales, qui étaient initialement au cœur du discours de la diversité porté par ses premiers promoteurs dans le monde des affaires, ont été largement effacées de ces dispositifs (Coulon *et al.*, 2018 ; Doytcheva, 2015), et les autres motifs de discrimination sont peu investis.

### ***Une fonction à la marge de la direction***

Les responsables diversité sont très majoritairement inscrit·e·s dans les départements RH des sièges des grandes entreprises. Le plus souvent, dans l'organigramme, ils et elles sont « N-2 du DRH » du siège, placés sous l'autorité de l'un·e de ses adjoint·e·s (le plus souvent la personne chargée de la gestion des carrières des cadres). Mais cette proximité de papier avec les hauts dirigeants ne reflète pas leur statut réel, marqué par l'isolement et l'absence de moyens. Si la majorité des enquêté·e·s fait partie d'une équipe dédiée, celle-ci se limite le plus souvent (outre la personne « responsable ») à une personne chargée de mission handicap, une assistante, et à un·e ou plusieurs stagiaires ou alternant·e·s (Bereni *et al.*, 2017, p. 43). Ils et elles disposent de budgets propres très limités à l'échelle de leur entreprise<sup>9</sup>. Emblématiques de la montée en puissance de l'organisation « en mode projet », leur travail consiste concrètement à « convaincre » des « partenaires » de différents services (RH, communication, achats, etc.) à participer à la conduite de la politique diversité, sans disposer d'aucune autorité hiérarchique. La plupart tentent de rompre leur isolement en s'engageant activement dans les réseaux de professionnel·le·s de la diversité à l'extérieur de l'entreprise, notamment au sein de « groupes de travail » mis en place par les associations professionnelles et clubs patronaux soutenant la diversité.

Cette fonction marginale est toutefois diversement investie. La hiérarchie est nette, et fortement genrée, entre ceux et celles qui dirigent les équipes diversité et les chargées de mission qui travaillent sous l'autorité du responsable diversité. Certains (les hommes sont surreprésentés dans cette catégorie) arborent le titre de « directeur de la diversité », ont l'oreille du DGRH et des rémunérations comparables à celle d'un cadre dirigeant des RH, alors que d'autres (bien plus souvent des femmes) restent plus isolées, moins bien payées et « noyées dans l'organigramme », selon l'expression d'une enquêtée.

### ***Les stigmates de la diversité***

Au-delà du discours irénique sur cette fonction dans la littérature gestionnaire, les enquêté·e·s ont, pour la plupart, évoqué leurs réserves avant de s'engager dans la fonction, les difficultés éprouvées au quotidien dans l'exercice de cette fonction et les risques qu'elle fait peser, à leurs yeux, sur leur carrière. C'est d'abord la marginalité et l'isolement de ce type de poste qui suscitent initialement la méfiance et rendent son exercice difficile. La diversité apparaît emblématique des fonctions support « *soft* », éloignée des dimensions stratégiques, dotée de faibles moyens et dont l'expertise est peu valorisée.

Mais c'est aussi le stigmate politique toujours susceptible d'entacher cette fonction atypique qui rend son exercice « ingrat », au quotidien, et pèse sur les perspectives de carrière

---

<sup>9</sup> En 2016, selon une enquête menée auprès des adhérents de l'AFMD, 70 % des responsables diversité jouissant d'un budget « en contrôle direct » disposent d'une enveloppe comprise entre 100 et 400 k€ (Bereni *et al.*, 2017).

futures. Si les dispositifs d'entreprise ciblant le handicap sont généralement jugés « consensuels », car associés à une dimension morale et très fortement disjoints des modes de gestion routiniers (Revillard, 2019), d'autres dispositifs associés à la « diversité » sont *de facto* potentiellement associés à des dimensions politiques, et suscitent à ce titre des résistances. C'est le cas par exemple des politiques de « mixité » femmes-hommes, qui incluent des mesures d'action positive plus ou moins prescrites par les politiques publiques : accords de rattrapage salarial, politiques de *mentoring* et de *coaching* ciblés, objectifs chiffrés de promotion des femmes dans les strates dirigeantes, mise en place de réseaux féminins, etc. Même si ces dispositifs sont largement symboliques et ne concernent le plus souvent qu'une étroite minorité de femmes cadres (Pochic, 2017), ils provoquent parfois des réactions hostiles, non seulement de cadres masculins (qui par exemple fustigent des réseaux de femmes « anti-hommes ») mais aussi de femmes soucieuses de repousser le stigmate que ces programmes font peser sur leurs bénéficiaires.

Le stigmate politique qui entache certains aspects de la politique diversité se transmet à celles et ceux qui le portent, et il concerne davantage les personnes qui, en raison de traits identitaires assignés ou revendiqués, sont suspectées de plaider « leur » cause. L'assignation à la figure honnie de la féministe (à la fois pleurnicheuse et revendicatrice) pèse spécifiquement sur les femmes, de même que la suspicion de « communautarisme » pèse sur les personnes appartenant à des minorités ethnoraciales. Les hommes blancs, parce qu'ils sont perçus comme incarnant l'universel, bénéficient d'une présomption de distance, de détachement et de neutralité qui leur permet de résister plus aisément au stigmate de militant de la diversité (Bereni, 2018 ; Blanchard, 2018).

Parce que cette fonction est à la fois mal définie et marginale, associée à des dimensions perçues comme « sociétales » et parfois « politiques », sa valorisation apparaît incertaine dans le parcours de carrière ordinaire de ces cadres. Cette incertitude, vécue comme un risque par beaucoup, en particulier par les femmes, est d'autant plus forte que les possibilités de professionnalisation dans le champ de la diversité apparaissent très limitées, en raison de l'étroitesse du marché du conseil spécialisé, du caractère très restreint des débouchés dans le monde associatif, et des réticences des directions d'entreprise à recruter en externe, à ces fonctions, des spécialistes de ce secteur. De ce point de vue, les responsables diversité apparaissent bien plus contraint·e·s de « sortir » de la fonction que leurs homologues américain·e·s par exemple (où des cadres se spécialisent durablement dans ces fonctions) (Bereni, 2018), et que d'autres cadres travaillant dans le secteur de la RSE, notamment ceux du « développement durable », dont l'expertise apparaît mieux reconnue et qui disposent de débouchés professionnels plus vastes. La majorité des responsables diversité interviewé·e·s ont occupé un poste sans lien avec le thème de la diversité après avoir quitté leur fonction (qu'ils et elles ont occupé en moyenne pendant cinq ans et demi).

## **L'expert·e distancié·e ou la « gestionnaire de projets »**

La première posture distinguée ici, la plus fréquemment rencontrée, est celle de l'expert·e distancié·e. Les enquêté·e·s qui s'y rattachent manifestent de manière ostentatoire leur adhésion aux normes dominantes de la légitimation professionnelle et au discours managérial de la performance et du profit. Ils et elles cherchent activement à effacer les liens entre leur fonction et une démarche engageant la société, le juste et le bien, au-delà de l'entreprise. Parce que les stigmates civiques et politiques de la diversité pèsent davantage sur les femmes que sur leurs homologues masculins, cette figure est typiquement féminine. Elle

concerne plus particulièrement celles qui sont en milieu de carrière, et qui expriment en entretien une forte anxiété vis-à-vis des risques que cette fonction fait peser sur leur avenir. Ces enquêtées (cette figure sera ici déclinée au féminin) privilégient la mise en valeur d'une identité de « gestionnaire de projets » (terme mobilisé par plusieurs d'entre elles) contre deux figures repoussoir : celle de la spécialiste et celle de la militante.

### « *Surtout, ne pas incarner la fonction* »

Les enquêtées qui relèvent de cette posture s'efforcent en entretien de rompre avec le registre de la vocation et mettent en scène leur démarche de stratégie de carrière. Christelle A., 37 ans, fille d'un ingénieur et d'une enseignante, s'inquiète de son évolution de carrière après trois ans d'exercice de la fonction. Elle se remémore ses réserves quand sa supérieure hiérarchique lui a proposé de prendre ce poste, après dix ans passés dans les services RH de l'entreprise (où elle est entrée fraîchement diplômée d'une école de commerce) : « Concrètement, je n'avais pas du tout envie d'y aller, j'ai jamais demandé à y aller. Moi, ça me barbe la diversité. » Elle percevait alors la diversité, dit-elle, comme une activité de « communication » : « On ne fait qu'en parler mais on ne fait pas grand-chose ! » Si elle a accepté le poste, souligne-t-elle, c'est parce que sa supérieure hiérarchique lui en a présenté les avantages pour sa carrière.

« Véronique m'a convaincue que c'était un sujet relation sociale qui était la corde qui manquait à mon CV et qu'en gros, ce serait très bien pour ma carrière, c'est la partie relations sociales. [...] Pour moi, c'est un job comme un autre, à un niveau plus gestion de projets... C'est un job *corporate*, et le prochain job que j'aurai, ce sera plus opérationnel. » (Entretien avec Christelle A., secteur biens de consommation, 2014).

Ce souci de normaliser la fonction se donne aussi à voir dans la manière dont les enquêté·e·s décrivent leurs appétences pour le poste. Les expertes distanciées tendent à effacer les dimensions civiques et morales de leur fonction, là où, comme nous allons le voir, d'autres insistent sur le fait que ce poste fait écho à leurs « valeurs », au sentiment d'« être utile », de « faire évoluer les choses ». Ces cadres valorisent le caractère « transverse » du poste, son lien avec l'« innovation », et mettent en scène leur détachement à l'égard du « sujet ». Martine B., 60 ans, fille d'un ingénieur du secteur public et d'une femme au foyer, a été nommée responsable diversité après une carrière de cadre supérieure dans des fonctions « opérationnelles » au sein d'une entreprise publique. Après avoir évoqué le « déclassement » qu'elle a ressenti lorsqu'on lui a proposé d'exercer la fonction, dix ans auparavant, elle présente ce poste comme « un nouveau challenge » dans une carrière diversifiée.

« Moi, ce qui me motive, c'est le défi intellectuel [...]. C'est comme un problème de maths, on pose le problème, on ne sait pas comment on va le résoudre, et ben voilà, on réfléchit, on met en place et puis, on trouve une solution. Et ça, j'adore ça. Très franchement, ce n'est même pas les domaines qui me motivent, je pourrais être chef de projets de n'importe quoi, je pense. À condition que ce soit suffisamment complexe, pour que ça m'amuse. » (Entretien avec Martine B., secteur services, 2016).

Pour les cadres se rattachant à cette posture d'expert·e distancié·e, il s'agit à tout prix de ne pas « incarner la fonction », ne pas être vue comme « Madame diversité » (une expression entendue à plusieurs reprises). Il faut défendre une professionnalité à distance des registres de la vocation, de la révélation et de l'altruisme, socialement associés au féminin et au religieux, et qui les éloignent de la figure ordinaire du manager d'entreprise. Gisèle C., 61 ans, présente sa carrière professionnelle comme une succession de « projets ». Elle raconte qu'elle

« n'avai[t] pas envie de devenir Sœur Theresa [*sic*] de l'entreprise » et se félicite d'avoir « cassé » cette image et réussi à négocier un dernier poste en dehors du champ de la diversité avant son départ à la retraite. Valérie D., 46 ans, diplômée d'une école de commerce, a été nommée responsable diversité après vingt ans d'expérience en tant que gestionnaire RH, avec des postes experts et de direction opérationnelle, dans un grand groupe industriel en pleine restructuration. En entretien, elle souligne qu'elle n'était « pas du tout prédestinée à rentrer dans cette fonction là, pas du tout, pas du tout... », et insiste sur son absence d'intérêt et de connaissance préalables. Après quatre ans d'exercice de la fonction, elle évoque son anxiété sur la poursuite de sa carrière : alors qu'approche « la barre fatidique des 50 ans », elle entend se présenter comme « le chef d'un gros projet » plutôt que comme spécialiste d'un « sujet ». Sa crainte, dit-elle, serait d'être perçue comme « une grande prêtresse de la RSE » :

« Il faut savoir revenir ensuite à des fonctions qui sont... euh... monnayables et revendables sur le marché, d'autant plus quand on arrive à des âges où c'est plus compliqué. » (Entretien avec Valérie D., secteur énergie/industrie, 2014).

### **« Éviter tous les pièges du combat personnel »**

L'affirmation de cette posture distanciée à l'égard de la diversité ne signifie pas renoncer à la figure du cadre « engagé » dans sa fonction. Le champ lexical de l'« engagement », on le sait, a été consacré dans la grammaire managériale pour qualifier la loyauté, le dévouement et la productivité au travail, notamment des cadres des grands groupes (Boltanski et Chiapello, 1999). Les enquêté·e·s emploient fréquemment des termes comme s'« engager », « évangéliser » et « mobiliser » (voire même, à titre métaphorique, le terme « militant »). Non seulement parce que, comme tous les cadres, ils et elles se doivent de mettre en scène leur engagement au travail, mais également parce que les responsables diversité sont particulièrement tenu·e·s de signaler l'authenticité de « l'engagement » (cette fois pris dans son sens éthique et civique) de l'entreprise et de ses hauts dirigeants en matière de diversité. La distance au rôle ne doit pas être trop ostensible.

Mathilde E., 38 ans, diplômée d'une école de commerce, nommée responsable diversité d'un grand cabinet de conseil en management au terme de dix ans de carrière en son sein, présente à plusieurs reprises la diversité comme « un levier de performance » et affirme en entretien une vision managériale de son « engagement » dans la fonction.

« Il faut être convaincu... En fait, j'ai envie de dire que c'est comme un bon vendeur, si on n'est pas convaincu de son produit, on n'est pas convaincant. Et pour être convaincu, il faut y croire. C'est vraiment ça. Et si on parle de sujets et qu'on n'y croit pas, on n'est pas écouté et les gens n'adhèrent pas et n'achètent pas le produit. C'est vraiment en termes marketing, il faut y croire pour le vendre et je n'ai pas de mal à le dire. » (Entretien avec Mathilde E., secteur conseil, 2014).

Pour ces expertes distanciées qui entendent néanmoins « s'engager » pour la politique diversité de l'organisation, l'enjeu consiste à repousser le stigmatisme militant. Chantal F., femme de 51 ans nommée à la tête du département diversité de son entreprise après une carrière dans le marketing, affirme que sa « marque de fabrique, c'est l'orientation client-marketing-communication et puis la gestion de projet ». Sans avoir été invitée, en entretien, à se situer par rapport à une posture militante, elle souligne sa distance vis-à-vis des cadres engagées dans les « réseaux de femmes » de l'entreprise :

« Vous savez, c'est des métiers où vous y mettez du vôtre, moi j'essaie justement d'éviter tous les pièges du "combat personnel". Moi ça n'a jamais été mon sujet avant donc j'arrive, je ne suis pas non plus écolo, c'est un job que je fais parce que, c'est aussi, dans l'entreprise on a quelques égéries du combat féministe qui ne sont pas très simples à gérer... Ben justement qui sont frustrées. » (Entretien avec Chantal F., secteur banque/assurance, 2012).

## **L'expert·e critique ou le « militant professionnel »**

La deuxième posture est celle de l'expert·e critique. Elle renvoie aux enquêté·e·s qui s'identifient comme des passeurs ou passeuses entre l'univers des normes antidiscriminatoires et celui du management. Ces cadres construisent en partie leur identité professionnelle à l'extérieur de l'entreprise, dans le champ de l'antidiscrimination, et envisagent leur rôle comme partie-prenante d'un changement social plus large. À bien des égards, ces enquêté·e·s rappellent la posture de « *tempered radical* » évoquée plus haut (Meyerson et Scully, 1995). Certes, ils et elles adhèrent globalement à la vulgate du management de la diversité, selon laquelle la différence et l'égalité peuvent être mises au service du profit. Mais ces enquêté·e·s n'ont pas hésité, en entretien, à se saisir de la catégorie « militant » pour décrire leur rapport au travail, y compris sans y être invités, même s'ils renégocient le sens de ce terme – en le plaçant au service d'objectifs modestes et en l'inscrivant au cœur d'une éthique professionnelle. Sans surprise, cette posture, qui transgresse discrètement l'*ethos* managérial dominant, est minoritaire parmi les responsables diversité des grandes entreprises privées qui sont au cœur de l'enquête. C'est aussi une figure typiquement masculine (qui sera ici déclinée au masculin) et plus probable en fin de carrière, sauf dans certains secteurs.

### ***Les « militants professionnels » du secteur des intermédiaires de l'emploi***

Un secteur en particulier, celui des « intermédiaires de l'emploi » (interim, recrutement, conseil en RH, etc.), semble favorable à l'expression d'un *ethos* professionnel critique, y compris pour des cadres en début ou milieu de carrière. Dans les entreprises de ce secteur, la discrimination est apparue dès le début des années 2000 comme un « risque opérationnel majeur » : leur activité principale étant le recrutement, ces entreprises se perçoivent comme bien plus exposées que d'autres au risque de procès. Ce secteur est d'ailleurs l'un des très rares dans lequel le terme « diversité » n'a pas entièrement supplanté celui de « prévention des discriminations ». La démarche antidiscriminatoire y apparaît en outre comme un « enjeu business », susceptible d'alimenter des prestations de « conseil en ressources humaines ».

Ce secteur semble donc propice au déploiement, dans le cadre professionnel, de perspectives prolongeant des problématisations juridiques, savantes ou militantes sur les discriminations. Les directions de ces entreprises valorisent d'ailleurs des profils « experts », choisis parce qu'issus ou proches du champ des mobilisations contre les discriminations, plutôt que des cadres recruté·e·s en interne et non spécialistes de ces questions, comme c'est la norme ailleurs.

Grégory G., trentenaire, est issu d'un milieu ouvrier, « premier gamin à avoir eu le bac » dans sa famille. Diplômé d'un IEP, il s'oriente vers un DESS qui est alors, dit-il, « la première formation en France sur le management de la responsabilité sociale ». Après un stage dans un cabinet « d'investissement social », il rejoint, au début des années 2000, l'équipe RSE d'une grande entreprise du secteur des intermédiaires de l'emploi où il travaille toujours au milieu de la décennie suivante – affichant ainsi une longévité inhabituelle dans



l'univers des cadres d'entreprise. Interrogé sur ses « engagements extraprofessionnels », il répond :

« Ma vie associative, aujourd'hui, elle est remplie par ma fonction professionnelle. On est des militants professionnels. [...] En tant que citoyen, je peux être militant associatif, militant citoyen. Ce n'est pas la même forme de militance. Je suis militant professionnel... Ça veut dire... Je le disais tout à l'heure, l'emmerdeur, le bricoleur, celui qui ouvre sa bouche et qui ne plie pas parce que c'est son job. [...] Voilà, il faut être là mais d'un autre côté il faut savoir trouver la mesure parce que justement, c'est professionnel dans le cadre de l'entreprise. [...] C'est ça militant professionnel. C'est que le centre de gravité, c'est un centre de gravité de l'entreprise. Et militant parce qu'on va utiliser les réflexes, les postures de militants : le fait d'ouvrir sa bouche quand la situation l'exige. » (Entretien avec Grégory G., secteur intermédiaires de l'emploi, 2016).

Cette posture implique, d'après lui, d'être capable de réfréner ses ardeurs militantes dans certains contextes (il se décrit comme « pragmatique »), mais aussi de savoir masquer son *ethos* militant pour mieux parvenir à ses fins, en étant « diplomate » et « bon joueur ».

### ***Devenir militant dans et par la fonction***

Dans d'autres secteurs d'activité où les enjeux de la lutte contre les discriminations apparaissent moins « stratégiques », le profil du militant professionnel est plus improbable. Ceux qui s'y rattachent sont souvent en fin de carrière ou sur le point de se « reconverter » dans le champ du « conseil en diversité », ce qui est le cas de Patrick H., dont le parcours atteste d'un processus de politisation au cours de l'exercice de la fonction diversité.

Âgé de 55 ans au milieu de la décennie 2010, il a été nommé responsable diversité d'une grande entreprise du secteur de l'hôtellerie et de la restauration dix ans auparavant. Fils d'instituteurs, et diplômé d'une école de commerce, il a pris ce poste « complètement par hasard », dit-il, après vingt ans d'exercice de fonctions « commerciales très opérationnelles » au sein du groupe. C'est la dimension « *corporate* » du poste, la proximité promise avec l'international (il doit intégrer une équipe multinationale) et le « *challenge* » de structurer une politique sur un thème dont « il n'a jamais entendu parler » (il est le premier responsable diversité de l'entreprise) qui suscitent sa candidature sur ce poste. Porté par une direction qui « soutient beaucoup la diversité », il devient bientôt une figure centrale du champ de la diversité, admiré pour sa capacité à « porter le sujet ».

En entretien, il précise n'avoir jamais milité étant jeune. C'est dans le cadre de sa fonction qu'il se forge une identité d'expert de la diversité, de plus en plus « engagé ». Dès sa prise de poste, pour donner corps à une fonction alors nouvelle et très peu institutionnalisée, il est conduit à passer une grande partie de son temps professionnel à l'extérieur des murs de l'entreprise : réunions des réseaux professionnels, conférences publiques organisées par les promoteurs de la diversité, rencontres avec les acteurs institutionnels chargés de la lutte contre les discriminations, etc. Cette extraversion professionnelle l'expose à des mobilisations autour des différentes « causes » liées à la diversité. Il se prend alors au jeu d'un monde dont il ignorait l'existence. Il est particulièrement marqué, dit-il en entretien, par sa participation à l'une des premières éditions du « *Women's Forum* » de Deauville, où il se retrouve le « seul homme parmi une assemblée de femmes ». Choyé en tant qu'homme dans ces lieux soucieux de s'afficher comme mixtes (Blanchard *et al.*, 2013), il intègre de manière croissante des réseaux institutionnels et managériaux de défense de la cause de l'égalité des sexes et est nommé comme « expert » dans plusieurs instances associatives et institutionnelles dédiées à l'égalité professionnelle.

Au moment de l'entretien, il a quitté son entreprise après dix ans à son poste de responsable diversité – en l'absence de « perspectives d'évolution » en son sein –, et s'est lancé dans le conseil, espérant « ne pas trop mal vivre » de sa « passion » et de son « engagement ». C'est cette nouvelle position à l'extérieur de l'entreprise qui lui permet, dit-il, d'exprimer un *ethos* professionnel militant qu'il a forgé dans le cadre de cette fonction.

« - Est-ce que vous vous considérez comme militant ?

- Oui ! Clairement oui !

- Pourquoi ?

- Parce que je change de poste et que, du coup, [...] mes positions sont de plus en plus libres parce que je n'ai plus une marque derrière moi. Donc c'est des sujets sur lesquels je peux... m'exprimer de manière encore plus forte que ce que je faisais auparavant. Et puis bon, j'ai des engagements forts, je fais partie du [Instance publique d'expertise sur les droits des femmes]... Ce n'est pas pour... Si vous n'êtes pas militant, il ne faut pas y aller ! » (Entretien avec Patrick H., secteur hôtellerie/restauration, 2016).

## **L'expert·e investi·e, ou la professionnelle de la vertu**

Entre les expert·e·s distancié·e·s, majoritaires, et les experts critiques, minoritaires, se dessine une troisième posture, celle de l'expert·e investi·e – au sens où l'on peut être *investi·e d'une mission*. Cette posture, qui peut être aussi qualifiée de *professionnelle de la vertu* (les femmes y sont surreprésentées à l'image dans la fonction dans son ensemble), fait écho à la notion « d'éthique civique du travail » que Maud Simonet met en évidence dans ses enquêtes sur les travailleurs et travailleuses bénévoles du monde associatif (2010, p. 60).

Contrairement aux expert·e·s distancié·e·s, ils et elles ne cherchent pas à masquer le caractère atypique de leur fonction, à la frontière entre la société et l'entreprise. Ces cadres insistent sur la dimension *civique* de la fonction (orientée vers la société et le bien commun), qui lui confère une place singulière dans le monde des affaires. De même, ces cadres assument davantage que les expert·e·s distancié·e·s leur statut de spécialistes et manifestent plus aisément leur appartenance au groupe des professionnel·le·s de la diversité au-delà du monde des cadres d'entreprise. Mais, d'un autre côté, ils et elles se distinguent des expert·e·s critiques par une distance marquée vis-à-vis de l'univers du militantisme. Ils défendent d'un même geste la cause de la société et celle de l'entreprise. S'ils et elles entendent « s'engager » et « être utiles » à la société dans et par leur travail, il s'agit d'un engagement délesté de dimensions explicitement politiques – critiques et conflictuelles.

### **« Ça va donner un sens à ma vie »**

De manière générale, les enquêté·e·s ont souvent fait référence aux « valeurs » pour décrire les attraits de leur fonction, y compris celles et ceux qui revendiquent une posture d'expert·e distancié·e. Pour beaucoup, l'invocation des rétributions morales de la fonction apparaît comme une manière de compenser, par le « sens », le déclassement parfois ressenti et les risques que cette fonction fait peser sur leur carrière. Mais les cadres qui se rattachent au profil de l'expert·e investi·e accordent une importance centrale à l'« utilité sociale » de la fonction. Myriam I., 32 ans, fille d'enseignants du secondaire (et bénévoles, de longue date, dans des associations caritatives), est diplômée d'un IEP et d'un master de « management de projet » dans une grande école de commerce. À sa sortie, après un stage dans une institution

internationale, elle a été recrutée comme « chargée de mission handicap » dans un grand groupe avant d'être promue au rang de « responsable diversité ». Interrogée sur les attraits de la fonction, elle souligne les rétributions liées à la dimension civique de son travail.

« Je ne sais pas si c'est blabla de dire du bien-être. Du bien-être, et surtout, je pense, le fait d'avoir une utilité. On a vraiment du sens, en fait. Moi, je trouve vraiment beaucoup de sens dans ce que je fais parce que je réponds à de vrais besoins. De façon générale, peut-être pas que sur ces sujets-là, mais de façon générale, quand on travaille sur le harcèlement, la discrimination, une partie sociale, on a un besoin énorme en ce moment. Donc du coup on y répond et... Voilà. Ce qui est plaisant, c'est de sentir une utilité quoi. » (Entretien avec Myriam I., secteur biens d'équipement, 2016).

Karine J., 43 ans, exprime de manière très ostensible ce rapport engagé à la fonction de responsable diversité et les rétributions morales qui en découlent. Fille d'un gérant d'une agence immobilière et d'une chargée de RH, elle a fait des études de droit commercial et commencé sa carrière dans un grand cabinet de conseil avant d'être recrutée par une entreprise cliente. Elle évoque ses réticences initiales quand sa supérieure hiérarchique lui propose ce poste « qui n'a rien à voir » avec sa spécialité et apparaît comme une rupture dans une carrière ascendante menée loin des services RH. Mais, après « une nuit de réflexion », raconte-t-elle, elle accepte finalement cette offre, invoquant la « qualité de vie » qu'elle associe à l'exercice de ce poste alors qu'elle vient d'avoir deux enfants, mais aussi l'attrait lié au « côté social » de la fonction :

« Tout à coup, j'ai eu un engouement, je me suis dit : j'ai 40 ans, il faut que je donne du sens à ma vie, c'est exactement, finalement, ce que j'ai envie de faire. » (Entretien avec Karine J., secteur télécommunication, 2016).

Deux ans plus tard, elle affirme avoir « découvert » une « vraie passion pour le sujet » et exprime un rapport vocationnel au travail, qu'elle laisse volontiers déborder sur sa vie personnelle :

« Maintenant, je dis souvent : depuis que je fais ce métier-là, j'ai l'impression de ne pas travailler. En fait, je suis vraiment tout le temps dans le plaisir. Moi j'ai toujours dit : "Il faut séparer les choses. Quand on est au travail, on travaille. Quand on est chez soi, on est chez soi." Bon ben, souvent, mon mari, il me dit : "Mais tu fais quoi là ?", "Rien. Je fais un truc." On est samedi et il me dit : "Mais c'est du boulot, tu ne peux pas attendre lundi ?", "Mais non. Ce n'est pas du boulot, attends il y a juste ça à faire et puis...", parce que j'en ai envie, en fait. » (Entretien avec Karine J., secteur télécommunication, 2016).

La forte valeur éthique attribuée à la fonction (« je me sens beaucoup plus utile qu'à faire gagner de l'argent à l'entreprise », dit-elle) la conduit d'ailleurs à résister aux approches utilitaristes de la diversité qui émanent de certains supérieurs hiérarchiques.

« La nouvelle direction, quand elle est arrivée, elle m'a demandé ce qu'était le *ROI* [*Return On Investment*] de la diversité. Donc, le *ROI* de la diversité, alors, comment te dire ? [...] Ce n'est pas ça la question sur la diversité. [...] Donc, c'était un peu un dialogue de sourds. » (Entretien avec Karine J., secteur télécommunication, 2016).

À la fin de l'entretien, invitée à parler de son avenir professionnel, elle marque aussi ses distances à l'égard de l'*ethos* orienté vers la carrière, dominant parmi ses pairs :

« Ah ben, je suis passionnée par ce que je fais. [...] Trois ans plus tard, j'ai pris un risque parce que c'est vrai qu'on me demande "quel sera le coup d'après". Parce que pour beaucoup dans l'entreprise, on se dit qu'on ne finit pas sur ces métiers-là. Moi, trois ans plus tard, le coup d'après,

je n'ai pas du tout envie de penser au coup d'après. Moi, ça me convient très bien ce que je vis. »  
(Entretien avec Karine J., secteur télécommunication, 2016).

La posture d'« engagement civique » (Simonet, 2010) a été légitimée en France, dans les grandes entreprises, avec l'essor des politiques de « responsabilité sociale » et le développement du bénévolat d'entreprise. Comme l'indique l'institutionnalisation des dispositifs de « validation des acquis de l'expérience » pour des cadres syndicaux ou associatifs, il est en France de plus en plus légitime d'explicitier les « bénéfices » tirés de l'engagement – sans dégrader sa valeur morale (Willemez, 2007). Mais, pour avoir une valeur professionnelle, cet engagement doit rester limité dans le temps, et ne pas se trouver au cœur d'une spécialisation.

Or les possibilités de valorisation, dans une carrière, de cette posture de professionnelle de la vertu, héritière des figures de la philanthrope (Battagliola, 2009), de la réformatrice sociale (Skocpol, 1992) ou de la « *welfare secretary* » (Barley et Kunda, 1992), apparaissent étroites. Bien qu'elle soit institutionnellement soutenue par les rhétoriques et dispositifs de « responsabilité sociale », la posture d'engagement civique tend à éloigner ces cadres, et plus nettement les femmes qui y sont particulièrement assignées, du modèle plus légitime du manager non spécialiste – alors que, par ailleurs, les opportunités de carrière dans le champ de la diversité sont très limitées.

### **« On ne fait rien de bien dans une entreprise quand on a un esprit militant »**

Les enquêté·e·s qui se rattachent à la figure de l'expert·e investi·e expriment ostensiblement leur fidélité à la défense des intérêts de leur entreprise. La mise en scène de la vertu doit rester disjointe des dimensions polémiques, conflictuelles, critiques associées au monde militant, un peu à la manière dont la figure du « bénévole engagé », objet de soutien institutionnel croissant depuis les années 1990, s'oppose à celle du « militant politique » (Havard-Duclos et Nicourd, 2005 ; Simonet, 2010).

Karine J., par exemple, qui manifeste, on l'a vu, un rapport particulièrement vocationnel à sa fonction, se définit clairement contre cette posture lorsqu'elle est invitée à se positionner par rapport à celle-ci.

« On ne fait rien de bien dans une entreprise quand on a un esprit militant et on ne sera pas accepté de toute façon dans l'entreprise. Bon, je le vois, des gens qui sont militants, ils sont rejetés, mis sur la touche. Ce n'est pas ce que demande l'entreprise. » (Entretien avec Karine J., secteur télécommunication, 2016).

Olivier K., 45 ans, qui se définit comme fils de « soixante-huitards » (il qualifie ses parents d'« artistes »), est responsable égalité des chances dans une entreprise du secteur des intermédiaires de l'emploi depuis la fin des années 2000. Au-delà de la question de la « prévention des discriminations », il traite de différentes thématiques associées au juste et au bien : « égalité professionnelle », « bien-être au travail », « bilan social », « bilan RSE ». Après des études de droit social, il s'est orienté vers les ressources humaines, puis a rejoint une association patronale en tant que « responsable des relations sociales ». C'est dans le contexte

des programmes européens « EQUAL »<sup>10</sup>, dont son organisation est partie prenante, qu'il a « commencé à [s]'intéresser aux questions d'égalité des chances ». Il se prend de passion pour cette thématique émergente, qui fait écho, dit-il, « à des choses qui [lui] ont toujours parlé ». « Et du coup, quand j'ai pu le faire de manière professionnelle, poursuit-il, je n'ai pas raté le train qui passait. » L'exercice de cette fonction, souligne-t-il, lui permet d'expérimenter une pleine cohérence entre ses valeurs et son activité professionnelle :

« Je me lève le matin, il n'y a pas d'écart entre mes convictions personnelles et ce que je fais [...]. On a un job quand même qu'on peut nous envier, quoi. Pouvoir allier ses convictions personnelles à son travail, je ne crois pas qu'il y ait beaucoup de personnes qui peuvent le faire. Donc, c'est un job qu'on apprécie beaucoup, voilà. » (Entretien avec Olivier K., secteur intermédiaires de l'emploi, 2016).

Mais il tient à maintenir ses distances à l'égard du monde militant. Interrogé sur ses engagements en dehors du travail, il évoque « des engagements de conviction dans des associations locales, pas connues au niveau national », mais « pas d'engagement militant, pas SOS racisme, voilà ». Par ailleurs, il entend se démarquer de la figure du syndicaliste auquel, dit-il, il est souvent associé dans l'entreprise :

« On n'est pas là pour défendre un groupe de personnes ou voilà. Et on est là aussi pour défendre le sujet dans l'entreprise et aussi défendre l'entreprise. Je pense que c'est important d'aimer l'entreprise pour faire ce métier-là dans l'entreprise. Si on dit : moi, les entreprises, c'est tous des méchants et je travaille dans un syndicat, il ne faut pas faire ce job-là, parce qu'on travaille quand même pour l'entreprise. Et déjà, moi, je suis perçu comme le syndicaliste de base par rapport à mes fonctions... » (Entretien avec Olivier K., secteur intermédiaires de l'emploi, 2016).

\*

\*        \*

Comme d'autres fonctions liées à la « responsabilité sociale des entreprises », celle de responsable diversité, qui s'est développée dans les grandes entreprises françaises depuis le début des années 2010, est ambivalente : elle est à la fois inscrite dans la rationalité gestionnaire (présentée comme un levier de performance et de profit) et ancrée dans des ordres normatifs ordinairement perçus comme exogènes au monde des affaires (monde du droit, de l'action publique, du militantisme, des valeurs éthiques, etc.). À ce titre, la fonction diversité est potentiellement propice au déploiement de subjectivités professionnelles dissonantes par rapport au monde ordinaire des cadres d'entreprise. L'article met toutefois en évidence les obstacles qui pèsent sur le déploiement de postures critiques dans l'exercice de la fonction. Ces obstacles dérivent d'abord de la proximité des responsables diversité avec les cadres dirigeants, et de leur mandat professionnel implicite, qui leur prescrit de promouvoir l'image de l'entreprise. Par ailleurs, ce sont les modalités dominantes de sélection de ces responsables diversité qui inhibent les postures critiques : les directions d'entreprise privilégient des cadres maison ayant déjà démontré leur loyauté, non spécialistes et sans aptitudes particulières pour le sujet. Enfin, le développement d'un *ethos* professionnel

---

<sup>10</sup> Les programmes EQUAL, mis en place entre 2001 et 2006 par le Fonds social européen pour favoriser l'appropriation des directives sur l'anti-discrimination dans les États membres, ont été des sources de financement de programmes expérimentaux de lutte contre les discriminations sur le marché du travail, impliquant des acteurs publics et privés.

critique est contraint par la nécessité qu'éprouvent ces cadres de maximiser leurs chances de poursuivre leur carrière professionnelle, en l'absence de possibilités de spécialisation durable autour de cette fonction – il apparaît peu probable, en France au milieu des années 2010, de l'exercer successivement dans plusieurs entreprises.

Mais l'enquête met au jour une pluralité de manières d'investir les dimensions politiques et morales de la fonction diversité. La posture la plus fréquente, surtout parmi les femmes, particulièrement vulnérables aux stigmates attachés à la fonction (déconnectée des enjeux stratégiques, reposant sur une expertise dévaluée et associée à un combat politique) est celle de l'expert·e distancié·e, qui entend faire de la diversité une fonction banale de « gestionnaire de projets ». La posture de l'expert·e critique, qui se pense comme un passeur entre monde de la lutte contre les discriminations et celui de l'entreprise (ou « militant professionnel », pour reprendre les termes d'un enquêté), est bien plus improbable et plus susceptible d'être endossée par des cadres masculins. Entre ces deux registres, la posture de l'expert·e investi·e, ou de la professionnelle de la vertu, combine une fidélité au discours gestionnaire dominant et l'affirmation d'un engagement civique, mettant à distance les dimensions critiques et conflictuelles associées à l'univers militant.

Plus largement, cet article a permis de mettre à l'épreuve du terrain une série d'outils théoriques éclairant le déploiement, par des cadres de grandes organisations, de postures critiques ou fortement orientées vers des valeurs civiques. Ces cadres analytiques, proposés par des théoricien·ne·s des mouvements sociaux ou de la gestion, ont été peu testés empiriquement dans le monde des affaires. Notre enquête confirme les multiples obstacles organisationnels qui pèsent sur le déploiement de postures professionnelles orientées vers des ordres normatifs perçus comme exogènes à la raison des affaires, notamment de la part des femmes, davantage suspectées d'une distance à l'égard du modèle dominant de l'expert ou du manager. De ce point de vue, nous enrichissons les conclusions de travaux qui associent de manière parfois un peu mécanique identité minoritaire et défense de cause/de communautés extérieures au monde de l'entreprise. Nous montrons aussi qu'une posture critique, même si elle est peu probable, est possible. Enfin, en nous appuyant sur des travaux menés auprès d'autres catégories de professionnel·le·s en lien avec la RSE, nous mettons l'accent sur la variété des ordres normatifs convoqués par les cadres d'entreprise lorsqu'ils et elles invoquent un rapport à la « société », à des « causes » ou à des « valeurs ». La typologie que nous proposons s'inscrit à rebours d'une vision dichotomique qui opposerait des cadres endossant une perspective ouvertement militante à des cadres entièrement dédiés à la promotion de la cause de l'entreprise.

**Laure BERENI**

*Centre Maurice Halbwachs – CNRS  
ENS Campus Jourdan  
48, boulevard Jourdan  
75014 Paris*

*laure.bereni@cnrs.fr*

**Dorothee PRUD'HOMME**  
Centre Emile Durkheim, Université de Bordeaux  
et Association française des managers de la diversité,  
24 bis rue Greuze,  
75016 Paris.  
[dprudhomme@afmd.fr](mailto:dprudhomme@afmd.fr)

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BANASZAK L. A., 2010, *The Women's Movement Inside and Outside the State*, New York (NY), Cambridge University Press.
- BARLEY S. R., KUNDA G., 1992, « Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse », *Administrative Science Quarterly*, 37, 3, p. 363-399.
- BATTAGLIOLA F., 2009, « Philanthropes et féministes dans le monde réformateur (1890-1910) », *Travail, genre et sociétés*, 22, p. 135-154.
- BERENI L., 2018, *Aux frontières de la raison des affaires. Le management de la diversité à New York et à Paris*, Manuscrit original pour l'habilitation à diriger des recherches en sociologie, Université Paris Nanterre.
- BERENI L., CHAPPE V.-A., 2011, « La discrimination, de la qualification juridique à l'outil sociologique », *Politix*, 94, p. 7-34.
- BERENI L., PRUD'HOMME D., COULON A., 2017, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Paris, AFMD.
- BERENI L., REVILLARD A., 2018, « Movement Institutions: The Bureaucratic Sources of Feminist Protest », *Politics & Gender*, 14, 3, p. 407-432.
- BLANCHARD S., 2018, « Le conseil en égalité professionnelle : quel genre d'entreprise ? », *Travail, genre et sociétés*, 39, p. 141-158.
- BLANCHARD S., BONI-LE GOFF I., RABIER M., 2013, « Une cause de riche ? L'accès des femmes au pouvoir économique », *Sociétés contemporaines*, 89, p. 101-130.
- BLANCHARD S., JACQUEMART A., PERRIN M., ROMERIO A., 2018, « La cause des femmes dans les institutions », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 223, p. 4-11.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BORY A., 2008, « Perdre son âme ou la racheter ? Enjeux professionnels et organisationnels autour du bénévolat d'entreprise », *Les mondes du travail*, 5, p. 39-52.
- BOUFFARTIGUE P., GADEA C., 2000, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte.
- BOUSSARD V., 2009, « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion », *Cahiers internationaux de sociologie*, 126, p. 99-113.
- BRISCOE F., GUPTA A., 2016, « Social Activism in and Around Organizations », *Academy of Management Annals*, 10, 1, p. 671-727.
- CHAMPY F., ISRAËL L., 2009, « Professions et engagement public », *Sociétés contemporaines*,

- 73, p. 7-19.
- CHIAPELLO (È.), GITIAUX (F.), 2009, « Les responsables développement durable des grandes entreprises. Parcours, engagement et représentations », *Revue de l'organisation responsable*, 4, 1, p. 43-53.
- COULON A., PRUD'HOMME D., SIMON P., 2018, *Le racisme et la discrimination raciale au travail*, Paris, AFMD.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Le Seuil.
- DOBBIN F., 2009, *Inventing Equal Opportunity*, Princeton (NJ), Princeton University Press.
- DOYTCHEVA M., 2015, *Politiques de la diversité. Sociologie des discriminations et des politiques antidiscriminatoires au travail*, Bruxelles, Peter Lang.
- DUBAR C., TRIPIER P., BOUSSARD V., 2015, « Les cadres en France, un groupe professionnel ? », dans C. DUBAR, P. TRIPIER, V. BOUSSARD, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, p. 189-198.
- EDELMAN L. B., 2016, *Working Law: Courts, Corporations, and Symbolic Civil Rights*, Chicago (IL), University of Chicago Press.
- EISENSTEIN H., 1995, « The Australian Femocratic Experiment: A Feminist Case for Bureaucracy » dans M. M. FERREE, P. Y. MARTIN (dir.), *Feminist Organizations. Harvest of the New Women's Movement*, Philadelphia (PA), Temple University Press, p. 69-83.
- HAVARD-DUCLOS B., NICOURD S., 2005, *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Paris, Payot.
- HELY M., SIMONET M. (dirs.), 2013, *Le travail associatif*, Paris, Presses universitaires de Paris Oues.
- HIMMELSTEIN J. L., 1997, *Looking Good and Doing Good: Corporate Philanthropy and Corporate Power*, Bloomington (IN), Indiana University Press.
- KATZENSTEIN M. F., 1998, *Faithful and Fearless. Moving Feminist Protest Inside the Church and Military*, Princeton (NJ), Princeton University Press.
- KIRTON G., GREENE A.-M., DEAN D., 2007, « British Diversity Professionals as Change Agents – Radicals, Tempered Radicals or Liberal Reformers? », *International Journal of Human Resource Management*, 18, p. 1979-1994.
- LAZUECH G., DARBUS F., 2011, « Du militant au manager ? Les "nouveaux" cadres de l'économie sociale » dans P. BOUFFARTIGUE (éd.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Paris, Armand Colin, p. 76-86.
- MEYERSON D. E., SCULLY M. A., 1995, « Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change », *Organization Science*, 6, 5, p. 585-600.
- PARKER C., 1999, « How to Win Hearts and Minds: Corporate Compliance Policies for Sexual Harassment », *Law & Policy*, 21, 1, p. 21-48.
- POCHIC S., 2017, *L'égalité élitiste ou le féminisme de marché. Genre et pouvoir dans une multinationale*, Habilitation à diriger des recherches en sociologie, Paris, Sciences Po.
- REVILLARD A., 2019, *Handicap et travail*, Paris, Presses de Sciences Po.



SIMONET M., 2010, *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?* Paris, La Dispute.

SKOCPOL T., 1992, *Protecting Soldiers and Mothers: The Political Origins of Social Policy in the United States*, Cambridge (MA), Belknap Press of Harvard University Press.

WEBER M., 1996, *Sociologie des religions*, Paris, Gallimard.

WEBER M., 2003, *Économie et société. Tome 1 : Les catégories de la sociologie*, Paris, Pocket.

WILLEMEZ L., 2003, « Engagement professionnel et fidélités militantes. Les avocats travaillistes dans la défense judiciaire des salariés », *Politix*, 16, 62, p. 145-164.

WILLEMEZ L., 2007, « Faire fructifier son engagement: conséquences et limites de la validation des expériences militantes » dans F. NEYRAT (éd.), *La validation des acquis de l'expérience. La reconnaissance d'un nouveau droit*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.

**ABSTRACT** \_\_\_\_\_

**Keywords.**

**ZUSAMMENFASSUNG** \_\_\_\_\_

**Schlagwörter.**

**RESUMEN** \_\_\_\_\_

**Palabras-claves.**