



HAL
open science

Les stigmates de la vertu. Légitimer la diversité en entreprise, à New York et à Paris

Laure Bereni

► **To cite this version:**

Laure Bereni. Les stigmates de la vertu. Légitimer la diversité en entreprise, à New York et à Paris. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 2022, 241, pp.36-55. 10.3917/arss.241.0036 . halshs-03636015

HAL Id: halshs-03636015

<https://shs.hal.science/halshs-03636015>

Submitted on 8 Apr 2022

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.

Les stigmates de la vertu

Légitimer la diversité en entreprise, à New York et à Paris

Laure Bereni

POUR CITER CET ARTICLE : Laure Bereni, « Les stigmates de la vertu. Légitimer la diversité en entreprise, à New York et à Paris », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 241, 2022, p. 36-55.

[VERSION ELECTRONIQUE SUR CAIRN](#)

Résumé (FR)

À partir d'une enquête auprès de managers de la diversité dans les régions de New York et de Paris, cet article prend pour objet les formes de légitimation de la diversité dans les grandes entreprises. Il montre à quel point la diversité demeure une catégorie ambivalente, simultanément inscrite dans l'univers gestionnaire et suspectée d'y introduire des éléments hétéronomes. À New York comme à Paris, la légitimation de la diversité repose sur des arrangements organisationnels qui contribuent à euphémiser ses connotations politiques indésirables (sa proximité avec des discours critiques, son association à des conflits de valeurs, ses liens avec des injonctions de puissance publique, et même son orientation civique). Les efforts organisationnels de dépolitisation de la diversité diffèrent toutefois dans les deux contextes. Aux États-Unis, ils se traduisent par l'affirmation d'une stricte frontière fonctionnelle entre respect du droit anti-discriminatoire et management de la diversité, et par la mise en scène quotidienne de la contribution de la diversité au profit immédiatement mesurable. Sur le terrain français, la dépolitisation de la diversité s'appuie plutôt sur les attributs des responsables diversité (non-spécialisation, blancheur, masculinité), qui signalent leur distance aux visions partielles et partiales de la diversité.

Abstract (ENG)

“The stigma of virtue. Legitimizing corporate diversity in New York and in Paris”

Drawing on a study of corporate diversity offices in the regions of New York and Paris, this article examines how diversity management is legitimized within large corporations. It shows that diversity remains a highly ambivalent category, at once embedded in the management sphere while suspected of smuggling external, heteronomous claims. Both in New York and Paris, the legitimation of diversity rests on organizational arrangements which tend to euphemize its undesirable political undertones (i.e., its proximity with critical claims, its entanglement with conflicts of values, its links with law and public policy, and even its civic dimension). Yet, organizational efforts to depoliticize diversity differ across the two national settings. In New York, the legitimation of corporate diversity relies on a strict functional boundary between anti-discrimination compliance and diversity management, as well as the routine performance of the alignment with immediate, measurable profit. By contrast, on the French side, it relies on the characteristics of diversity managers themselves (non-specialization, whiteness, masculinity), which signal their distancing from partial and biased conceptions of diversity.

Introduction

Aujourd'hui, la plupart des grandes entreprises soucieuses d'afficher leur modernité, leur performance et leur vertu arborent des programmes « diversité et inclusion »¹. Née aux États-Unis dans les années 1980, la rhétorique de la diversité, célébrant la différence et l'équité au service de la performance et du profit, s'est acclimatée dans de nombreux pays, notamment en France à partir des années 2000². Dans les grandes organisations, de petites équipes dédiées ont été créées, souvent rattachées aux départements de ressources humaines des sièges sociaux. Les managers de la diversité (ordinairement appelé·e·s « *diversity & inclusion officers* » aux États-Unis et « responsables diversité » en France) se sont vu confier l'animation des dispositifs associés. En dépit de variations nationales, sectorielles et organisationnelles, ces programmes puisent dans une gamme d'instruments récurrents : des événements et des contenus de communication célébrant la diversité et affirmant les « engagements » de l'entreprise (pages web, campagnes d'affichage, « *diversity days* », « semaine du handicap », etc.) ; des formations destinées aux cadres (« *diversity training* ») ; des programmes de *mentoring* et de *coaching* afin d'encourager certaines catégories de salarié·e·s (comme des femmes cadres « à haut potentiel ») à accéder à des postes de direction ; des forums de recrutement ciblant des populations marginalisées dans les canaux ordinaires de sélection (minorités ethnoraciales aux États-Unis, résidents des quartiers prioritaires en France, personnes handicapées, etc.) ; des indicateurs de suivi (« *monitoring* ») de la proportion de différents groupes sous-représentés parmi les cadres (femmes, minorités ethnoraciales aux États-Unis, personnes handicapées en France) ; des « réseaux » de salarié·e·s (*employee networks* aux États-Unis) constitués autour de certaines identités (femmes, personnes LGBT, minorités ethnoraciales, etc.) ; des pages dédiées dans les rapports annuels « extra-financiers » des entreprises (« *reporting* »), etc.

Comme la finance « durable » et les fondations d'entreprise, le management de la diversité est une vitrine du « capitalisme responsable », dont l'avènement est aujourd'hui unanimement célébré dans les milieux d'affaires³. Les investissements éthiques et sociaux des élites économiques ne sont bien sûr pas nouveaux. Les incursions patronales dans les domaines de la morale et du bien commun, à travers notamment des pratiques paternalistes et philanthropiques, ont historiquement opéré comme de puissants leviers de légitimation de l'ordre économique et social. Mais le management de la diversité, à l'instar des autres initiatives « responsables » qui ont connu une institutionnalisation rapide au cours des dernières décennies, affiche une symbiose inédite entre le profit et la vertu : d'une part, les conduites économiques associées au bien commun sont de plus en plus régies par des instruments gestionnaires ordinaires (*KPIs*, *scorecards*⁴, etc.) et incorporées à la stratégie des entreprises ;

¹ Je remercie Jean-Louis Briquet, Vincent-Arnaud Chappe, Milena Jakšić, ainsi que la coordinatrice et le coordinateur du dossier et les relectrices et relecteurs anonymes du comité de rédaction pour leurs commentaires éclairants.

² Frank Dobbin et Erin Kelly, « How Affirmative Action Became Diversity Management : Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996 », *American Behavioral Scientist*, 41(7), 1998, p. 960-984 ; Laure Bereni, « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, 35, 2009, p. 87-106.

³ Institut Montaigne, Le capitalisme responsable. Une chance pour l'Europe, septembre 2020.

⁴ Les *KPIs* (*key performance indicators*) sont des mesures quantifiables qu'une entreprise utilise pour évaluer ses performances. Les *scorecards* (tableaux de bord) sont employés pour « piloter » la mise en œuvre des stratégies de l'entreprise.

d'autre part et surtout, il est désormais courant pour les directions d'entreprise d'afficher ostensiblement l'intérêt économique de leurs actions vertueuses, signe de la montée en puissance « d'une nouvelle "idéologie de l'harmonie" qui prétend réconcilier l'acte de donner et l'acte de prendre⁵ ».

De fait, bien que les programmes de la diversité en entreprise aient été en large partie mis en place en réponse à des pressions du droit et des politiques publiques d'égalité, ils ont été principalement justifiés par leurs apports à la performance et au profit. La diversité, écrivait en 2005 Claude Bébéar, le principal introducteur de ce discours en France, « n'est pas affaire de compassion mais plutôt d'intérêts bien compris⁶ ». Les hauts dirigeants, les multinationales du conseil et les institutions publiques vantent inlassablement les vertus économiques de la diversité : attirer les « talents », conquérir de nouveaux marchés, favoriser « l'engagement » des salarié·e·s, stimuler l'innovation, attirer des investisseurs sensibles aux notations extra-financières, améliorer la réputation de l'entreprise auprès de diverses « parties prenantes », ou encore optimiser la gestion des « risques juridiques »⁷.

Plusieurs recherches en sciences sociales ont montré que le management de la diversité opère comme un instrument de légitimation de l'ordre managérial. Les programmes d'entreprise qui célèbrent le respect des différences, l'égalité de traitement et l'inclusion sont des politiques « purement symboliques » (*merely symbolic*), pour reprendre les termes de Lauren Edelman⁸. Ils améliorent l'image des entreprises auprès des salarié·e·s, des pouvoirs publics, des actionnaires et des client·e·s, sans déstabiliser le fonctionnement routinier des organisations et en ne modifiant qu'à la marge leurs hiérarchies internes. En affirmant sans cesse l'engagement des entreprises à des pratiques exemplaires, ces dispositifs contribuent à masquer les rapports de pouvoir et à légitimer la distribution inégale des positions en leur sein. Le management de la diversité apparaît ainsi comme une entreprise réussie de domestication de la critique dans le monde des affaires⁹.

Mon enquête se nourrit de ces approches critiques, mais déplace la focale d'analyse. Au lieu de prendre pour objet le discours transnational de la diversité arboré par les dirigeants, les consultants et les sites web des entreprises, ou de traquer le faible impact des dispositifs de la diversité sur le fonctionnement des organisations, je me suis intéressée aux cadres d'entreprise chargé·e·s de mettre en œuvre ces programmes. En m'appuyant principalement sur une série d'entretiens approfondis conduits entre 2008 et 2016 avec des managers de la diversité au sein de grandes entreprises implantées dans les régions de New York et de Paris (44 aux États-Unis et 68 en France) [voir encadré « Une enquête sur les managers de la diversité à New York et à Paris »], j'ai placé le regard sur leurs propriétés sociales et trajectoires, leurs activités professionnelles routinières, leur rapport au travail, leur position dans l'organisation et leurs tactiques pour s'y légitimer. La comparaison entre les États-Unis, lieu d'invention du *diversity management*, et la France, où cette catégorie s'est acclimatée vingt ans plus tard, a été menée dans le but de saisir les appropriations contextualisées d'une catégorie globale souvent réifiée.

⁵ Linsey McGoey, Darren Thiel et Robin West, « Le philanthrocapitalisme et les "crimes des dominants" », *Politix*, 121, 2018, p. 30.

⁶ Claude Bébéar, *Des entreprises aux couleurs de la France*, Paris, Institut Montaigne, 2004, p. 10.

⁷ Voir notamment l'argumentaire proposé par le cabinet McKinsey & Company dans *Diversity wins : how inclusion matters*, report, mai 2019.

⁸ Lauren B. Edelman, *Working Law. Courts, Corporations, and Symbolic Civil Rights*, Chicago, University of Chicago Press, 2016.

⁹ Voir notamment Ellen Berrey, *The Enigma of Diversity. The Language of Race and the Limits of Racial Justice*, Chicago, University of Chicago Press, 2015 ; L. B. Edelman, *Working Law*, *op. cit.*

Cette perspective centrée sur les cadres qui « gèrent » au quotidien les programmes diversité des grandes entreprises a conduit à mettre au jour la valeur organisationnelle incertaine de la catégorie de diversité, dans les deux contextes nationaux. Celle-ci n'est pas seulement liée à la collusion du management de la diversité avec des fonctions relativement dévaluées dans la hiérarchie organisationnelle, telles que les ressources humaines (RH) et la communication. L'enquête montre qu'un risque de discrédit spécifique pèse sur les dispositifs associés à la diversité, du fait de leur proximité avec des enjeux qui sont ordinairement qualifiés de « sociaux », « sociétaux », « éthiques », « moraux », « juridiques » ou « politiques ». Si le management de la diversité consiste précisément à préempter ces enjeux de société dans le monde des affaires, leur canalisation au service de la raison gestionnaire n'est jamais entièrement acquise. Malgré l'omniprésence des discours célébrant l'intérêt de la diversité, la légitimité organisationnelle du management de la diversité est toujours susceptible d'être déstabilisée, « polluée¹⁰ » par des significations apparaissant comme hétéronomes à la rationalité gestionnaire et indésirables dans le monde des affaires. On peut qualifier celles-ci de spectres politiques, puisque elles renvoient à différentes dimensions de l'ordre politique, au sens large : la critique des hiérarchies sociales, le conflit idéologique, l'exercice de la puissance publique et l'orientation civique. Les cadres qui portent ces programmes, relativement dominé·e·s dans les strates managériales, sont particulièrement menacé·e·s par ces spectres politiques de la diversité, toujours susceptibles de peser sur la conduite de leur travail, sur la reconnaissance de leur statut et sur leurs perspectives de carrière.

Cet article prend pour objet les formes de légitimation du management de la diversité dans des grandes entreprises à New York et à Paris. Il montre que dans les deux contextes, ce processus repose sur des efforts organisationnels opérant la *dépolitisation*¹¹ de la catégorie de diversité, au sens de refoulement, de confinement, d'euphémisation ou d'effacement de ses connotations politiques indésirables. Ces *arrangements organisationnels* prennent trois formes principales, inégalement développées dans les deux contextes étudiés : des modalités de division du travail (rattachement fonctionnel des managers de la diversité, définition de leurs tâches) ; des performances et des discours (éthos professionnels et rhétoriques de légitimation organisationnelle des managers de la diversité) ; la valorisation de certaines trajectoires et propriétés sociales (type de carrière, assignation ethnoraciale et sexe des managers de la diversité).

L'analyse procède en trois temps. La première partie met au jour l'ancrage organisationnel incertain du management de la diversité dans les deux contextes étudiés, notamment en raison des formes de marquage politique qui pèsent sur la catégorie. Les deux sections suivantes montrent que les arrangements organisationnels visant à effacer les connotations politiques indésirables du management de la diversité prennent des formes différentes à New York et à Paris, alors que règne, de part et d'autre de l'Atlantique, la même vulgate managériale globale de la diversité.

¹⁰ Mary Douglas, *Purity and Danger. An Analysis of Concepts of Pollution and Taboo*, Londres-New York, Routledge, 2002 [1966].

¹¹ Le terme de politisation renvoie ici au processus d'étiquetage de certains phénomènes, individus ou enjeux comme « politiques » par les acteurs sociaux. Par symétrie, celui de dépolitisation désigne des opérations sociales et symboliques de déqualification politique. Voir Jacques Lagroye, « Les processus de politisation », in J. Lagroye (dir.), *La politisation*, Paris, Belin, 2003, p. 359-372. Cette acception de la dépolitisation n'empêche pas de reconnaître le caractère *politique* des catégories managériales – au sens où ces catégories viennent naturaliser des hiérarchies sociales et économiques arbitraires. Elle sont donc des « catégories politiques dépolitisées » (Pierre Bourdieu, *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982, p. 155).

Une enquête sur les managers de la diversité à New York et à Paris

Cet article est tiré d'une enquête comparative sur la diversité en entreprise aux États-Unis et en France¹². Une centaine de managers de la diversité, travaillant au siège de grandes entreprises ont été rencontré·e·s (44 aux États-Unis, 68 en France), principalement dans les régions de New York et de Paris, entre 2008 et 2016¹³. Le corpus a été constitué par « boule de neige », à partir du réseau professionnel LinkedIn (où la plupart de ces cadres sont inscrits) et des fichiers de leurs principales associations professionnelles (Association française des managers de la diversité – AFMD – en France), en faisant varier l'âge, le statut et le secteur d'activité. L'enquête a été principalement réalisée auprès de grandes entreprises. Près de huit enquêté·e·s sur dix aux États-Unis (34/44) et en France (55/68) étaient en poste dans une entreprise de plus de 10 000 salariés au moment de l'entretien. Les secteurs d'activité des entreprises enquêtées sont variés : finance, industrie lourde, équipement, nouvelles technologies, biens de consommation courante, etc. Ces entreprises figurent pour la plupart dans les classements distinguant les « meilleures pratiques » en matière de diversité, sans toutefois évaluer leur diversité effective : comme la plupart des organisations de travail, elles se caractérisent par la sous-représentation des femmes et des minorités dans les strates managériales les plus convoitées et leur assignation massive dans les positions subalternes ou moins valorisées.

Dans les deux pays, les femmes sont nettement majoritaires (sept sur dix enquêté·e·s) à ces postes, mais les profils ethnoraciaux et les origines sociales sont contrastés : en France, l'écrasante majorité des personnes rencontrées sont blanches (59/68), alors que les minorités ethnoraciales représentent huit enquêté·e·s sur dix sur le terrain étasunien¹⁴. Parmi les enquêté·e·s qui ont déclaré leurs origines sociales, les personnes rencontrées en France sont aux trois quarts issues de classe supérieure ou moyenne supérieure ; aux États-Unis, les origines sociales « *upper class* » et « *middle class* » n'ont été revendiquées que par un tiers des enquêté·e·s, la majorité déclarant des origines « *lower middle class* » ou « *working class* ». Dans les deux pays, la plupart des enquêté·e·s sont diplômé·e·s du supérieur : aux États-Unis, les trois quarts ont un diplôme initial de niveau « *Bachelor* » (Bac +4), et en France huit enquêté·e·s sur dix ont un niveau Bac +5. Les premiers viviers de recrutement de ces cadres sont les services de ressources humaines et de communication des grandes entreprises. L'âge moyen des enquêté·e·s est assez proche dans les deux contextes (47 ans aux États-Unis, 48 ans en France) : c'est une fonction que l'on occupe plus souvent en milieu ou fin de carrière, y compris aux États-Unis où elle est plus ancienne et offre, pour certain·e·s, une spécialisation durable. Les entretiens ont été complétés par des observations dans des lieux de sociabilité professionnelle (conférences, *workshops*, groupes de travail des associations professionnelles, etc.) et par l'analyse d'un corpus de documentation (presse professionnelle, notices et discussions sur le réseau LinkedIn, blogs de consultants, etc.).

La valeur organisationnelle incertaine de la diversité

La diversité, entre hypervisibilité et marginalité

Dans les grandes entreprises où des services et des dispositifs dédiés à la diversité se sont structurés, leur valeur organisationnelle apparaît incertaine. D'un côté, la promotion de la diversité est souvent associée à l'intérêt « stratégique » de l'entreprise. En attestent l'ubiquité

¹² L. Bereni, « Aux frontières de la raison des affaires. Le management de la diversité à New York et à Paris », manuscrit HDR, université de Paris Nanterre, 2018.

¹³ Une partie des entretiens du corpus français ont été conduits par Dorothée Prud'homme et Anaïs Coulon à partir d'un protocole élaboré conjointement (voir Laure Bereni, Dorothée Prud'homme et Anaïs Coulon, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Paris, AFMD, 2017). Tous les extraits cités dans cet article sont tirés d'entretiens que j'ai personnellement menés.

¹⁴ Les catégories ethnoraciales mobilisées ici reposent principalement sur l'auto-désignation des enquêté·e·s et, secondairement, sur différents marqueurs tels que l'origine migratoire (de l'enquêté·e ou de ses parents, évoquée dans le récit de trajectoire) et le nom de famille (à consonnance maghrébine, par exemple, en France).

des discours célébrant l'intérêt économique de la diversité, le soutien ostensible des hauts dirigeants et des grands experts du conseil, la multiplication des instruments gestionnaires de la diversité (« index », « *KPIs* »), ou encore le statut organisationnel prestigieux et la visibilité de certains « *chief diversity officers* » ou « directeurs de la diversité ». Par ailleurs, la valeur managériale des programmes de la diversité s'accroît épisodiquement. À l'occasion d'événements tels que la journée internationale des droits des femmes ou du *Black History Month* (aux États-Unis), au moment de la réception de certaines distinctions (*diversity & inclusion awards* aux États-Unis, label diversité en France) ou dans des contextes de forte visibilité de certaines mobilisations (comme *Me Too* ou *Black Lives Matter*), la diversité et les cadres qui la portent sont placés au-devant de la scène. Mais la valeur organisationnelle de la diversité, fortement dépendante d'événements exogènes, se dégonfle dans des contextes routiniers. En entretien, lorsque les managers de la diversité sont interrogés sur leurs pratiques de travail quotidiennes, leurs ressources et leurs perspectives de carrière, ce récit idéalisé sur la valeur « stratégique » de la diversité cède la place à un autre discours qui, tel un « savoir coupable¹⁵ », dévoile la marginalité de la thématique en temps ordinaire.

Les statuts des managers de la diversité sont très variables. Nommés par les grandes entreprises les plus soucieuses de signaler leur engagement en matière de diversité, quelques rares « *chief diversity officers* » et « directeurs de la diversité » bénéficient d'un statut et de rémunérations similaires aux cadres dirigeants des fonctions de *back office*, comme ceux des RH. Mais la plupart des managers de la diversité jouissent de statuts et de rémunérations comparables à des cadres plus ordinaires de la fonction RH¹⁶. Surtout, quel que soit leur statut, les managers de la diversité disposent de faibles moyens d'action : de toutes petites équipes (selon la taille de l'entreprise et le contexte, elles réunissent généralement entre une et une dizaine de personnes et souvent, en France, plusieurs stagiaires ou alternants), une position organisationnelle relativement dominée (dans la plupart des cas, les équipes diversité s'inscrivent à l'intérieur de l'une des divisions du département des ressources humaines du siège et n'interagissent que très rarement avec les hauts dirigeants), un budget limité et sans cesse renégocié avec d'autres départements, l'impossibilité de contraindre d'autres services à rejoindre le « projet » diversité. Cette fragile inscription organisationnelle pèse sur le travail quotidien des managers de la diversité. Le sentiment de découragement, d'épuisement, d'isolement affleure dans les entretiens, des deux côtés de l'Atlantique. Il faut sans cesse « faire vivre le sujet », s'évertuer à démontrer sa valeur. « L'intention est là, mais on n'y est pas encore en termes de responsabilité [*accountability*] », regrette Nicole¹⁷, une femme noire de 41 ans, membre de l'équipe diversité d'une grande banque étasunienne (2012). « Tu as intérêt à être hyper convaincue, parce que tu as très peu de pression, et quand tu as de la pression, c'est que sur des *one shot* un peu *bling bling* parce qu'un coup, y'a un sujet avec un ministre », fait remarquer Alexandra, une femme blanche de 35 ans, responsable diversité d'un grand groupe français de biens de consommation (2014).

La légitimité incertaine de la fonction diversité est en partie liée à sa proximité avec des fonctions d'expertise « *soft* » très féminisées, comme les RH et la communication, d'où viennent de nombreux managers de la diversité, et avec lesquels ils et elles interagissent fréquemment. Comme les services RH, dans lesquelles elles sont le plus souvent nichées, les équipes diversité sont associées à la mise en œuvre des politiques sociales et du droit du travail – des questions perçues comme peu stratégiques. Comme la communication, les initiatives

¹⁵ Everett Hughes, *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, éd. de l'EHESS, 1996.

¹⁶ Voir L. Bereni, D. Prud'homme et A. Coulon, *La fonction diversité, op. cit.*

¹⁷ Les noms des personnes et des organisations ont été remplacés par des pseudonymes.

conduites au nom de la diversité risquent toujours d'être perçues par les autres salariés comme des politiques « *nice to have* » déconnectées des activités productives.

Les spectres politiques de la diversité

Mais si l'ancrage gestionnaire de la diversité apparaît si incertain, c'est aussi en raison de son irréductible marquage politique, qui la distingue en partie de la gestion du personnel et surtout de la communication, et la rapproche d'autres fonctions explicitement associées à des enjeux « éthiques », « sociétaux » ou « civiques ». La proximité avec ces enjeux est certes souvent présentée, en entretien, comme l'un des attraits de la fonction. Alexandra, qui entend poursuivre sa carrière dans le département des ressources humaines d'un grand groupe français, évoque en entretien « sa satisfaction personnelle à faire des choses “bien” », un métier connecté à « l'actualité », qui fait écho à ce qu'elle lit « dans *Le Monde* » (2014). Les responsables diversité passent beaucoup de temps à représenter leur entreprise « à l'extérieur » lors d'événements publics ou d'échanges avec les pouvoirs publics. Mais ce caractère hybride de la diversité, à la frontière entre l'entreprise et la société, est toujours susceptible d'affaiblir son inscription gestionnaire.

Plus précisément, la diversité est reliée à quatre spectres politiques. Le premier est la *critique* – même feutrée – *de l'ordre social et managérial*. Dans le monde des affaires, des deux côtés de l'Atlantique, malgré l'omniprésence des discours célébrant la valeur de « toutes » les différences individuelles, le terme diversité reste arrimé à la politique des minorités ethnoraciales. Aux États-Unis, celles-ci sont une cible centrale des dispositifs de la diversité des entreprises (*recruiting, coaching, mentoring, monitoring, employee networks*, etc.). Le lien entre diversité et race est, par ailleurs, rappelé en pratique par l'identité des managers de la diversité : comme d'autres fonctions liées à des préoccupations ethnoraciales (« *multicultural marketing* », par exemple), celle de managers de la diversité est, aux États-Unis, « racialisée », c'est-à-dire que les personnes appartenant à des minorités ethnoraciales y sont prioritairement assignées¹⁸. En France, même si les mesures visant les minorités ethnoraciales sont en pratique très marginales dans les politiques diversité des entreprises, le terme signifie la race et l'ethnicité – comme l'indique la banalisation du syntagme « issu·e de la diversité » : « les collaborateurs nous disent, moi je ne suis ni Noir, ni raciste, donc la diversité ça ne m'intéresse pas. Ils ne sont pas concernés », regrette par exemple Christelle, une femme blanche de 37 ans, responsable diversité d'un grand groupe français de biens de consommation (2014). Même si le terme de diversité s'est imposé comme une mise en forme relativement consensuelle des questions ethnoraciales, rompant avec un vocable plus militant (comme « *racial justice* » aux États-Unis, « lutte contre le racisme » en France)¹⁹, il demeure associé à une norme morale et politique de réparation des inégalités. La dimension potentiellement critique de la catégorie de diversité dans l'entreprise se trouve redoublée par sa proximité avec d'autres causes, comme celles des femmes ou des personnes « LGBT », dont les élites sont aussi, de fait, particulièrement ciblées par les politiques diversité des entreprises, en réponse à des politiques

¹⁸ Sur la racialisation des emplois qualifiés, voir Sharon Collins « Black Mobility in White Corporations : Up the Corporate Ladder But Out on a Limb », *Social Problems*, 44(1), 1997, p. 55-67 ; John D. Skrentny, *After Civil Rights. Racial Realism in the New American Workplace*, Princeton, Princeton University Press, 2015 ; Laure Bereni et Camille Noûs, « La valeur professionnelle de l'identité. Racialisation, genre et légitimité managériale à New York et à Paris », *Sociétés contemporaines*, 117, 2020, p. 99-126.

¹⁹ Voir E. Berrey, *The Enigma of Diversity*, op. cit. ; Sylvie Tissot, *De bons voisins. Enquête dans un quartier de la bourgeoisie progressiste*, Paris, Raisons d'agir, 2011.

publiques et à des mobilisations collectives²⁰. Ainsi, le terme de diversité, me disent les enquêté·e·s, doit être constamment « réexpliqué » et distingué d'une dénonciation du racisme, du sexisme ou de l'homophobie dans l'entreprise.

« C'est vrai qu'il faut faire attention – me dit Elodie, une femme blanche de 29 ans, responsable diversité dans une mutuelle d'assurance à Paris – parce que quand on discute de l'égalité professionnelle, très vite dans l'informel, en tant que femme, on est vue en tant que militante. [...] Voilà, c'est un sujet qu'il faut toujours réexpliquer » (2014). Aux États-Unis, Emily, une femme *latina* de 39 ans, qui a occupé des postes de manager de la diversité dans différentes entreprises, évoque ses difficultés dans l'une des organisations où elle a mis en place un programme diversité : « C'est vraiment difficile parce que les gens vous voient d'abord avec suspicion. Pourquoi êtes-vous ici ? Parce qu'ils... ils pensent que vous êtes là pour leur dire ce qu'ils font de mal. Et que vous êtes là pour leur dire : vous êtes "raciste". Ou, vous savez... pour les pointer du doigt ou les blâmer. Et au lieu de cela, je suis là pour vous aider à élargir votre base de talents ! » (2011).

Le deuxième spectre politique qui menace la légitimité organisationnelle de la diversité est le *conflit idéologique*. Promouvoir la diversité, c'est risquer d'inoculer dans l'entreprise des questions de société qui divisent les salarié·e·s au lieu de les unir autour d'un projet commun. Au moment où l'enquête a été menée, en France, le spectre du dissensus politique est particulièrement apparu à propos de la question des minorités sexuelles. Alors que l'affirmation de « l'inclusion » de toutes les différences s'est imposée comme un marqueur de modernité, le « sujet LGBT » est devenu particulièrement « sensible » et « clivant », me confient plusieurs enquêté·e·s, dans le contexte des débats sur le mariage des personnes de même sexe (2013) et de montée en puissance de la « Manif pour tous ». Aux États-Unis, c'est surtout l'association tenace de la diversité avec l'*affirmative action* (action positive) qui est vectrice de clivages idéologiques indésirables dans l'entreprise. Ces mesures mises en place dans plusieurs secteurs comme l'enseignement supérieur sélectif, l'emploi et les marchés publics depuis la fin des années 1960 ont suscité de vives polémiques dans l'arène publique et juridique depuis la fin des années 1970²¹. L'*affirmative action* est un terme tabou, qu'il importe de maintenir à l'écart du monde du travail afin de ne pas y introduire de tensions raciales²².

Le troisième spectre politique de la diversité découle de sa *proximité au droit et à l'action publique*. La diversité est régulièrement présentée comme une initiative volontariste des entreprises. Mais le lien entre ces programmes et les normes juridico-politiques de l'antidiscrimination, qui en constituent la toile de fond, ne peut être totalement gommé. Or cette proximité du management de la diversité avec l'exercice de la puissance publique entache sa légitimité managériale. Aux États-Unis, l'association courante de la diversité avec les obligations légales en matière d'*Equal Employment Opportunity* (EEO) et d'*Affirmative Action* (AA), les deux piliers historiques des politiques publiques antidiscriminatoires dans le domaine de l'emploi [voir encadré « **Le droit et les politiques antidiscriminatoires dans l'emploi aux États-Unis et en France** »], constitue un stigmatisme particulièrement puissant. Plusieurs enquêtées me confient en entretien qu'elles regrettent que la diversité soit souvent confondue avec l'EEO et l'AA. « Ça continue d'être un enjeu d'éducation, soupire Catherine [une femme noire de 58 ans, directrice de la diversité d'une grande institution financière étatsunienne]. Parce que

²⁰ E. Berrey, *The Enigma of Diversity*, *op. cit.* Sophie Pochic, « Féminisme de marché et égalité élitiste ? », in M. Maruani (dir.), *Je travaille, donc je suis. Perspectives féministes*, Paris, La Découverte, 2018, p. 42-52.

²¹ Daniel Sabbagh, *L'égalité par le droit. Les paradoxes de la discrimination positive aux États-Unis*, Paris, Economica, 2003.

²² Jennifer Pierce, *Racing for Innocence. Whiteness, Gender, and the Backlash Against Affirmative Action*, Stanford, Stanford University Press, 2012.

quand on pense à l'ensemble de la communauté des professionnels diversité... il y a malheureusement encore des gens qui confondent l'égalité des chances dans l'emploi avec la diversité et l'inclusion. »

Le droit et les politiques antidiscriminatoires dans l'emploi aux États-Unis et en France

Aux États-Unis, le droit de l'*Equal Employment Opportunity* (EEO), dont les principes ont été posés dans le Titre VII de la loi sur les droits civiques, en 1964, interdit aux employeurs de discriminer sur la base de plusieurs critères (race, sexe, nationalité, religion, âge, handicap). En 2019, plus de 72 000 plaintes pour discrimination ont été déposées devant l'*Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC), l'agence fédérale chargée de la mise en œuvre du droit de la non-discrimination dans l'emploi. Même si les chances de succès des plaignant·e·s contre leurs employeurs sont en moyenne très faibles²³, quelques cas très médiatisés ont renforcé la menace du droit de la non-discrimination aux yeux de grandes entreprises, comme celui de Coca-cola qui accepta en 2000 de payer 192 millions de dollars pour régler une affaire de discrimination raciale. La législation de l'EEO impose également aux entreprises de plus de 100 salarié·e·s de transmettre chaque année à l'EEOC leur composition ethnoraciale et sexuée pour différentes catégories d'emploi. Les entreprises sous contrat avec l'État fédéral sont en outre tenues de mettre en place des programmes d'*affirmative action*, c'est-à-dire de réaliser annuellement un diagnostic de l'écart de représentation des femmes et des minorités ethnoraciales dans différentes catégories d'emploi entre l'entreprise et son bassin d'emploi et, si nécessaire, de faire des « efforts de bonne foi » (*good faith efforts*) pour réduire cet écart, en menant principalement des programmes de sensibilisation à destination de différents publics (les quotas étant prohibés).

En France, le cadre juridique antidiscriminatoire a été renforcé et élargi à partir des années 2000 sous l'injonction de l'Union européenne. Le contentieux de la discrimination dans l'emploi demeure toutefois peu développé par rapport aux États-Unis. Moins de 2 % du contentieux prud'hommal portait sur la discrimination en 2010²⁴. Les politiques de la diversité menées par les entreprises établies en France sont en revanche davantage encadrées par des politiques d'égalité ciblant certaines catégories sur le marché du travail. 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 salarié·e·s 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 salarié·e·s une « obligation d'emploi » de travailleurs handicapés (6 %) dont le non-respect contraint les entreprises à s'acquitter de « contributions » substantielles à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (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 de mettre en place des dispositifs de recrutement à destination des jeunes issus des « quartiers prioritaires de la politique de la ville ».

En France, l'association des politiques de la diversité avec le droit et avec certaines politiques publiques apparaît moins stigmatisante. L'État français s'est plus activement investi que les pouvoirs publics étasuniens dans le façonnement de la catégorie de « promotion de la diversité », en créant des instruments tels que le label diversité en 2008, par exemple. Les

²³ Ellen Berrey, Robert L. Nelson et Laura B. Nielsen, *Rights on Trial. How Workplace Discrimination Law Perpetuates Inequality*, Chicago, University of Chicago Press, 2017.

²⁴ Évelyne Serverin et Frédéric Guiomard, *Des revendications des salariés en matière de discrimination et d'égalité. Les enseignements d'un échantillon d'arrêts extrait de la base JURICA (2007-2010)*, Paris, Mission de recherche Droit et Justice, 2013.

« critères » du droit de la non-discrimination, mais aussi les politiques publiques visant certaines populations (égalité professionnelle, intégration dans l'emploi des personnes handicapées, maintien dans l'emploi des seniors, insertion des jeunes résidents des quartiers prioritaires de la ville) sont davantage reconnus par les responsables diversité comme des points d'appui, pour structurer et borner leur territoire professionnel. « On va faire une nouvelle affiche avec les vingt critères de la diversité », m'explique Valérie, une femme blanche de 46 ans, responsable diversité d'un groupe industriel titulaire du label diversité (2014). Les responsables diversité rencontrés en France s'emploient néanmoins, en entretien comme dans les discours qu'ils et elles promeuvent dans l'entreprise, à gommer la portée des obligations légales et à affirmer le caractère « proactif » des politiques de la diversité, qui vont « au-delà » du droit, au sens où celui-ci en constituerait « la base » et où les entreprises feraient, selon la formule consacrée, « mieux que le droit ».

Enfin, de manière peut-être plus inattendue, le quatrième spectre politique de la diversité découle de sa forte *proximité avec des enjeux civiques*. Les programmes de la diversité contribuent à mettre en scène la vertu des entreprises et la symbiose entre éthique et profit. Cette association de la diversité au juste et au bien procure des avantages aux directions d'entreprise en termes d'image, d'engagement des salarié·e·s et de niches de marché. Mais dans les entreprises, en pratique, ce discours irénique entre en dissonance avec la rationalité instrumentale du « *business as usual* » (« les affaires sont les affaires »), tournée vers la maximisation du profit immédiat. Tout se passe comme si la forte dimension morale de la diversité pouvait « trahir » son découplage des routines gestionnaires. Aux États-Unis, la proximité de la diversité avec des enjeux éthiques est jugée plus problématique qu'en France. Les managers de la diversité, en entretien, n'hésitent pas à tracer une frontière nette entre le management de la diversité et les considérations éthiques : « Nous ne faisons pas ça parce que nous devrions le faire ! Ce n'est pas une question de justice [*fairness*], m'explique Alison, une femme métisse de 45 ans. On veut plus de femmes parce que ça augmente la profitabilité. » En France, les significations morales du management de la diversité sont moins souvent euphémisées dans les discours des cadres de la diversité : « Je pense que nos collaborateurs, aujourd'hui, commencent à être convaincus parce qu'on leur a donné plein d'ingrédients : le côté légal, le côté intérêt pour la banque, le côté RSE [responsabilité sociale des entreprises], le côté bien-être au travail », me dit Évelyne, une femme blanche de 55 ans, responsable diversité d'une grande banque. Mais plusieurs responsables diversité enquêté·e·s, plus souvent des femmes, traditionnellement assignées à des emplois associés à l'altruisme et à la vertu, sont préoccupées par les risques que cette fonction peut faire peser sur leur carrière et entendent mettre à distance les figures de « Madame diversité » ou, pour reprendre les termes d'une enquêtée, de « Sœur Teresa de l'entreprise ».

Ainsi, la mise à distance des différents spectres politiques de la diversité est une dimension centrale de la légitimation organisationnelle des programmes de la diversité et des cadres qui les gèrent. Dans les deux contextes, les enquêté·e·s ont souligné la nécessité permanente d'« expliquer » la diversité à des collègues qui la « confondent » avec ce qu'elle n'est pas : une politique de promotion des minorités, la défense de valeurs politiques controversées, une question de conformité légale, ou encore un enjeu éthique. Au-delà du discours managérial globalisé vantant les avantages économiques de la diversité, le travail de dépolitisation de cette catégorie repose aussi sur des arrangements organisationnels, qui prennent des formes distinctes à New York et à Paris.

À New York : dramatiser la frontière entre antidiscrimination et diversité

La force avec laquelle les managers de la diversité rencontrés aux États-Unis mettent en scène la frontière entre la lutte contre les discriminations et le management de la diversité est apparue comme l'une des différences les plus saillantes avec le terrain français. En France aussi, bien sûr, la diversité est ordinairement présentée comme une démarche positive, ancrée dans les enjeux de performance, célébrant toutes les différences, et l'antidiscrimination souvent dépeinte comme son contre-miroir : une démarche négative, contrainte, liée à la critique militante des inégalités entre majorité et minorités. Mais cette frontière s'est révélée bien plus rigide sur le terrain étasunien. La séparation entre antidiscrimination et diversité s'y manifeste, d'une part, à travers une norme de stricte division du travail entre la conformité au droit antidiscriminatoire (*compliance*) et le management de la diversité, et d'autre part dans la mise en scène réitérée de l'inscription de la diversité dans la grammaire du profit.

« *Diversity is not about compliance* »

La lecture des travaux sur l'essor du management de la diversité à partir des années 1980 aux États-Unis pourrait laisser penser qu'il se serait substitué aux programmes d'égalité des chances qui avaient été mis en place dans les années 1970 en réponse aux injonctions légales. Or l'enquête montre que la montée en puissance de la diversité n'a pas fait disparaître les fonctions, les dispositifs et les discours explicitement dédiés au respect du droit antidiscriminatoire. Ceux-ci se placent désormais dans l'ombre du management de la diversité – requalifié, à partir des années 2000, par le syntagme « *diversity & inclusion* ». Ce qui frappe, c'est la *sacralité* de la frontière entre *compliance* (conformité) et *diversity* du point de vue des professionnel·le·s de la diversité. Il s'agit, d'abord, d'une frontière discursive, qui m'était systématiquement rappelée lorsque j'interrogeais les managers de la diversité sur le lien entre diversité et lutte contre les discriminations.

« Aux États-Unis, la diversité et la discrimination sont deux sujets complètement différents. Donc, la discrimination et le harcèlement... C'est absolument juridique. Il s'agit de respect du droit [*it's about compliance*]. Il s'agit de risque. Il y a une formation obligatoire pour tout le monde dans l'entreprise. [...] La diversité et l'inclusion, ça consiste à mettre en place une culture managériale qui donne aux talents divers le pouvoir de réussir, qui crée un environnement inclusif pour les clients, pour les actionnaires, pour les salariés... pour ajouter de la valeur [*to add business value*]. Donc c'est une proposition tout à fait distincte²⁵. »

Mais cette frontière n'est pas seulement discursive : elle délimite aussi deux territoires professionnels. Dans l'abondante littérature sur le management de la diversité tout comme en entretien, *compliance* et *diversity* sont présentées comme deux fonctions distinctes, qui mobilisent des expertises spécifiques, se traduisent par des dispositifs disjoints et devraient être assumées par des personnes différentes, voire relever de services séparés. En pratique, cette norme n'est atteignable que dans les très grandes entreprises. Dans de nombreuses organisations aux États-Unis, une seule personne assume à la fois ces fonctions. C'est le cas par exemple d'Alison, qui cumule les deux rôles au sein d'une entreprise de 10 000 salarié·e·s. La distinction fonctionnelle lui paraît toutefois si fondamentale qu'elle a souvent « le sentiment d'être deux personnes différentes », me dit-elle en riant.

Dans la plupart des entreprises de très grande taille où j'ai mené l'enquête, les fonctions *diversity* et *compliance* étaient systématiquement attribuées à des personnes distinctes. Dans

²⁵ Entretien avec Alison, femme métisse, 45 ans, *EEO compliance/Diversity officer*, filiale étasunienne d'un groupe financier, 2012.

les deux tiers de ces entreprises, les *compliance people* et *diversity people* (ainsi qu'ils et elles sont couramment nommé·e·s) relevaient même de deux services distincts, une division qui constitue une « *best practice* » du point de vue des cabinets qui publient d'influents classements annuels des « performances » des entreprises en matière de diversité. La division du travail qui prévaut dans l'entreprise GoodFirm, filiale étasunienne d'une entreprise européenne de biens de consommation, en est l'illustration : Jasmine, une femme africaine-américaine d'une cinquantaine d'années qui détient le titre de *manager, compliance/EEO officer*, dépend du service *employment relations* du département des ressources humaines, sous la responsabilité d'une cadre qui gère le système de recueil et de traitement des plaintes en interne ; Gabrielle, une femme africaine-américaine au milieu de la quarantaine, détient le titre de *Director, Diversity and early careers* et s'inscrit au sein du service *Talent management* également dans le département RH mais orienté vers des considérations « *business* », me précise-t-elle à plusieurs reprises.

Les *compliance people* accomplissent les obligations légales en matière de prévention des discriminations : ils et elles mettent en place des sessions de formation à destination des nouveaux employé·e·s (souvent en *e-learning*), fabriquent des supports de communication sur la politique de prévention des discriminations (d'austères affiches en noir et blanc, épinglées dans les couloirs du département des RH), complètent le formulaire « EEO-1 » et d'autres obligations de *reporting* légal, rédigent les « *affirmative action plans* » requis par l'État fédéral à l'égard de ses co-contractants et parfois participent à la gestion des procédures internes de traitement des plaintes pour discrimination ou harcèlement. Les *diversity and inclusion people*, pour leur part, mettent en place des formations destinées aux cadres sur le management « interculturel » et « inclusif », animent les réseaux de salarié·e·s (les grandes entreprises en comptent parfois une dizaine, autour de différents marqueurs identitaires, regroupant ainsi des milliers de personnes), organisent des *diversity events*, construisent des indicateurs de la diversité distincts de ceux requis par les obligations légales, ou encore rédigent les pages diversité des rapports annuels sur la « performance extra-financière » de l'entreprise.

Même si plusieurs ont circulé, au cours de leur carrière, entre les deux fonctions, les *compliance people* et les *diversity people* que j'ai rencontré·e·s fréquentaient des lieux de sociabilité professionnels distincts : les personnes relevant de la *compliance* s'investissent dans des associations prodiguant une veille juridique et des ficelles pour s'ajuster aux attentes des pouvoirs publics, alors que les *diversity people* s'affilient à des réseaux orientés vers l'inscription managériale de la fonction, à distance de toute considération juridique. Ces deux fonctions et communautés professionnelles sont par ailleurs hiérarchisées : les managers de la *compliance* agissent le plus souvent dans l'ombre des managers de la diversité. Samantha, une femme blanche de 48 ans promue *director of diversity* dans une entreprise pharmaceutique, après plusieurs années en tant que *HR [human resources] compliance specialist*, me confie qu'elle trouve plus « d'intérêt » à sa nouvelle fonction, car elle est désormais la « *good cop* » plutôt que la « *bad cop* » (2011). La hiérarchie symbolique s'objective dans les parcours et titres professionnels : alors qu'une toute petite minorité de *diversity managers* peuvent prétendre aux statuts de *senior vice-president* ou de *chief diversity officer*, les managers de la *compliance* disposent d'une échelle de carrière plus restreinte.

De fait, presque tous les *diversity officers* interviewés aux États-Unis ont affirmé l'importance de disjoindre les deux fonctions. Cette « séparation des territoires²⁶ » est perçue à la fois comme une frontière naturalisée et comme une distinction à réitérer constamment, pour tenir à distance les origines juridiques de la diversité.

²⁶ M. Douglas, *Purity and Danger*, op. cit.

« Attribuer une valeur en dollar à la diversité »

Au-delà de la frontière fonctionnelle avec la *compliance*, un autre levier de mise à distance des spectres politiques de la diversité peut être observé sur le terrain étasunien : la mise en scène d'une imbrication étroite entre la diversité et le profit immédiatement mesurable. Depuis les années 1980, aux États-Unis, les fonctions dites « support », telles que les directions juridiques et les services du personnel, ont été, de plus en plus, incitées à s'arrimer à la rhétorique de la performance et du profit. Mais celle-ci ne s'est pas imposée de manière exclusive et univoque. Les juristes d'entreprise (*legal counsels*) et les responsables « éthique et conformité » (*ethics and compliance officers*), par exemple, ont pu mobiliser d'autres registres de légitimation que leur contribution directe au profit immédiatement mesurable, en faisant valoir la respectabilité de leur expertise professionnelle ou leur participation à l'intérêt de long terme de l'entreprise²⁷. L'enquête auprès des managers de la diversité montre qu'ils et elles se distinguent ainsi d'autres cadres d'entreprise occupant des postes liés au droit et à la morale aux États-Unis, par la mise en scène continue d'une loyauté inconditionnelle à la rhétorique du profit.

Par contraste avec le terrain français, l'obsession pour la mise en profit de la diversité s'est manifestée non seulement dans la presse gestionnaire destinée à ces professionnels, mais aussi dans les entretiens avec les managers de la diversité interrogés sur leurs pratiques de travail quotidiennes. Beaucoup ont souligné que leur capacité à convaincre leurs collègues d'autres départements de participer aux actions diversité, et plus prosaïquement à réunir un budget pour les mener, dépendait de leur capacité à mesurer la valeur de la diversité, grâce à des indicateurs d'impact de la diversité (*diversity metrics*). Ce qui est d'autant plus difficile que cette matière se prête très peu à la quantification. « Le *business*. Si on ne leur prouve pas, ils n'y croient pas. Vous savez, vous devez être en mesure de leur apporter la preuve... ce qui est difficile », me confie Nicole, une femme noire de 43 ans, manager diversité de rang intermédiaire dans une grande banque (2012). Susan, une femme noire de 52 ans, nommée directrice de la diversité d'une grande entreprise après une carrière « du côté *business* » en son sein, me décrit ce qui distingue les meilleurs « cadres dirigeants de la diversité », c'est leur capacité à « réellement montrer la valeur... ce que ce focus sur la diversité... a apporté à l'organisation. [...] Si vous êtes vraiment capable d'attribuer une valeur en dollar à la diversité, et si l'organisation la reconnaît, alors vous pouvez vraiment avoir du succès ! » (2012). De fait, la capacité à calculer le « Diversity & inclusion Return on Investment » apparaît comme le b.a.ba de la fonction, comme ne cessent de le rappeler les consultants du secteur. Lors d'un séminaire de formation organisé par une grande association de professionnels des RH, que j'observe en 2011 à New York et auquel assistent une quarantaine de managers de la diversité, l'une des premières interventions porte sur cet outil.

Consultant : la différence entre le taux de *turn-over* des femmes et le taux de *turn-over* à l'échelle de l'organisation est une disparité : c'est un problème. C'est de l'argent perdu [*money walking out of the door*]. Vous avez les chiffres du *turn-over* dans votre secteur et vous devez les comparer avec vos propres chiffres. Une fois que vous avez trouvé cette disparité, vous calculez les coûts : Recruiting costs + training costs + productivity = turnover cost²⁸.

²⁷ Linda Klebe Treviño *et al.*, « Legitimizing the legitimate : A grounded theory study of legitimacy work among Ethics and Compliance Officers », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 2014, p. 186-205 ; Robert L. Nelson et Laura Beth Nielsen, « Cops, Counsel, and Entrepreneurs : Constructing the Role of Inside Counsel in Large Corporations », *Law & Society Review*, 34(2), 2000, p. 457-494.

²⁸ Notes de terrain, séminaire de formation pour managers de la diversité, New York, 2011.

À côté des *diversity metrics*, les *diversity officers* ont souvent fait référence, en entretien, aux tactiques de *storytelling* qu'ils et elles disent mobiliser de manière récurrente dans leurs activités de travail, pour appuyer l'équation entre diversité et profit. « Il faut être capable de raconter une histoire sur les données, ou au moins de leur donner vie d'une certaine manière », me dit Emily, une manager de la diversité *latina* de 39 ans (2011, entreprise de biens de consommation). Plusieurs enquêté·e·s ont mentionné, en entretien, le « *Pepsico-Guacamole case* », démontrant magistralement, à leurs yeux comme à ceux de leurs collègues, la rentabilité économique de la diversité. « Sous l'impulsion de la vice-présidente Global Diversity & Inclusion [...] le groupe des salariés hispaniques de Frito-Lay, une division de PepsiCo, a contribué à une gamme de chips de patate aromatisées au guacamole, qui est devenue un produit à 100 millions de dollars », peut-on lire dans les pages de la prestigieuse *Harvard Business Review* qui, en 2005, conféra à cette histoire la force d'un « *business case*²⁹ ».

L'inscription de la diversité dans la loi du profit passe enfin par le déploiement d'une rhétorique professionnelle qui, en mettant en saillance la valeur monétaire immédiate de la diversité, euphémise ses dimensions morales. Du point de vue des managers de la diversité, en effet, l'association de leur fonction à la vertu, entretenue par les discours des hauts dirigeants soucieux d'afficher la grandeur civique de leurs entreprises, constitue en interne une source d'affaiblissement de sa légitimité « *business* ». Les consultant·e·s de la diversité, qui fabriquent et diffusent les bonnes pratiques, les exhortent d'ailleurs le plus souvent à mettre à distance les significations éthiques liées à la diversité et à l'inclusion : « Inclusion, ça veut dire utilisation. Ça ne veut pas dire tolérance, ou harmonie, ou accolade [*hugging*], ou quoi que ce soit de ce genre ! Ça veut dire *utilisation* [il insiste sur ce terme]. Est-ce que j'utilise mon effectif salarié ? », assène un consultant de la diversité dans une vidéo de promotion d'une formation professionnelle³⁰.

À Paris : incarner la figure du manager *mainstream*

Dans les grandes entreprises de la région parisienne où l'enquête a été menée, les arrangements organisationnels sur lesquels repose la mise à distance des spectres politiques de la diversité diffèrent de ceux observés dans le contexte étasunien. On n'y observe guère de frontière fonctionnelle rigide entre respect du droit antidiscriminatoire et promotion de la diversité. Le respect du droit de la non-discrimination et des politiques catégorielles d'égalité (égalité femmes-hommes, handicap) est souvent présenté comme la « base » de la politique de la diversité, inscrit au cœur de son périmètre. Perçu comme une faible menace et peu associé aux conceptions militantes de l'antidiscrimination, le droit est mobilisé par les responsables diversité comme un point d'appui pour légitimer leur fonction. Par ailleurs, on n'observe pas en France la même obsession pour la mise en chiffres de la rentabilité de la diversité. Si l'équation entre diversité et profit est régulièrement affirmée dans la communication institutionnelle des entreprises, sa démonstration n'occupe pas le quotidien des responsables diversité, qui peuvent même émettre des doutes sur sa véracité : « Alors, l'argument *business*, il fonctionne avec les managers... Mais si vous voulez, on n'a jamais prouvé que c'était bon pour le *business* », souligne par exemple Evelyne, femme blanche cinquantenaire, directrice de la diversité d'une grande banque (2014).

²⁹ Frans Johansson, « Masters of the Multicultural », *Harvard Business Review*, octobre 2005, en ligne : <https://hbr.org/2005/10/masters-of-the-multicultural> (consulté en novembre 2021).

³⁰ « Next Generation Diversity Workshop Presented by Joe Gerstandt : Diversity and Inclusion – Defined », 27 janvier 2010, en ligne : https://www.youtube.com/watch?v=e46gi_9xIrg (consulté en novembre 2021).

Sur le terrain français, ce sont certains attributs personnels des responsables diversité qui contribuent à signifier la mise à distance des spectres politiques de la diversité : leurs carrières et leur éthos professionnel d'une part, leurs propriétés sociales (l'assignation ethnoraciale et, secondairement, le sexe) d'autre part.

« Surtout, ne pas incarner la fonction »

La comparaison entre les populations d'enquêté·e·s dans les deux contextes donne à voir un contraste frappant. Aux États-Unis, où la fonction diversité s'est institutionnalisée à partir des années 1990, il n'est pas rare que les entreprises recrutent des professionnel·le·s, perçu·e·s comme spécialistes de la diversité, à l'extérieur de l'entreprise. De nombreuses enquêté·e·s rencontré·e·s outre-Atlantique ont exercé successivement ces fonctions dans plusieurs entreprises, alternant souvent avec des expériences dans le secteur associatif ou le conseil en diversité. En France, au milieu des années 2010, la plupart des managers de la diversité interviewé·e·s avaient été recruté·e·s dans leur entreprise, après une longue expérience de cadre en son sein (huit sur dix avaient plus de six ans d'ancienneté dans l'entreprise, un tiers plus de quinze ans). Souvent issu·e·s des services RH, mais pas seulement, ces cadres ne disposaient pour la plupart d'aucune expertise préalable sur la diversité ou ses domaines afférents (égalité professionnelle, handicap, etc.). Alors que la fonction diversité s'est installée dans les grandes entreprises françaises à partir du milieu des années 2000, ces dernières ne puisent qu'exceptionnellement, dix ans plus tard, dans le « vivier » d'expert·e·s de la diversité, consultant·e·s spécialisé·e·s ou cadres ayant exercé cette fonction dans une autre entreprise. Le cas de Valérie, une femme blanche quadragénaire, responsable diversité d'un grand groupe industriel depuis 2010, est emblématique de ce parcours de « cadre maison » profane en matière de diversité. Diplômée d'une école de commerce, elle a passé l'essentiel de sa carrière « dans des postes de ressources humaines » au sein de l'entreprise et s'est vue confier le « projet » de conduire la candidature de l'entreprise au label diversité, alors qu'elle n'avait accumulé aucune expertise préalable, ni exprimé aucune appétence pour les thématiques de la diversité. Si le recours à la filière interne répond à des logiques de gestion de carrières (c'est une manière de « faire évoluer » des cadres en milieu ou fin de carrière dans un contexte de restructurations), il fonctionne aussi comme une garantie de loyauté des responsables diversité aux objectifs de l'entreprise, car l'expertise diversité, qui s'est développée avec le soutien des politiques publiques antidiscriminatoires au cours des années 2000, apparaît entachée du soupçon de militantisme, comme l'ont indiqué plusieurs enquêté·e·s en entretien.

Au-delà de ces trajectoires de non-spécialistes, les cadres interviewé·e·s en France ont été bien plus souvent enclin·e·s que leurs homologues étasunien·ne·s à mettre en scène, en entretien, un éthos professionnel de cadre généraliste, ou « gestionnaire de projet » (une expression récurrente chez les enquêté·e·s)³¹. Cette posture a été plus souvent adoptée par les femmes, plus soucieuses que leurs homologues masculins de se départir des stigmates attachés à la figure de « Madame diversité » engagée, dévouée et spécialisée. « Moi je gère la mixité et je défends la mixité, et je ne suis pas une féministe ! », se défend par exemple, alors qu'elle n'a pas été invitée à se positionner par rapport à ce terme, Laurence, une femme blanche de 46 ans, diplômée d'une école de commerce, responsable diversité d'une grande entreprise très peu féminisée, dont la tâche principale consiste à « attirer des femmes » dans des métiers traditionnellement masculins (2015). Au-delà de cette mise à distance explicite de la figure de la militante (que je n'ai pas observée sur le terrain étasunien), c'est contre le registre de la vocation et contre la figure de la spécialiste que se sont positionnées de nombreux et

³¹ Voir L. Bereni et D. 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), 2019, p. 175-200.

nombreuses enquêtées. Rares sont celles et ceux qui ont souligné des appétences et compétences particulières sur le sujet de la diversité, alors que le lexique de la vocation (« *I am passionate about diversity & inclusion* ») et de l'expertise spécifique (« *I am a diversity expert* ») était fréquemment utilisé par les managers de la diversité rencontré·e·s aux États-Unis et promu par les associations professionnelles. En France, nombre d'enquêté·e·s ont eu le souci de définir en entretien la fonction diversité comme un projet ordinaire dans une carrière de cadre généraliste. « 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 », explique par exemple Christelle, une femme blanche de 37 ans qui a passé les dix premières années de sa carrière dans les services RH de son entreprise (2014).

La propension particulière des responsables diversité en France à adopter cet éthos professionnel distancié se comprend au regard des faibles possibilités de spécialisation dans le champ de la diversité. Il apparaît bien moins possible qu'aux États-Unis de poursuivre dans cette spécialité (dans le monde de l'entreprise des associations, ou du conseil), en raison d'un marché des services en diversité plus étroit. La plupart des managers enquêté·e·s aspiraient à poursuivre, après avoir occupé ce poste, une carrière dans des fonctions « ordinaires », souvent dans le champ des RH. On comprend bien que l'association étroite à ce poste atypique (« incarner la fonction ») soit perçue comme un stigmate dans une carrière de cadre « généraliste », surtout pour les femmes, traditionnellement assignées aux fonctions reliées à la vertu et davantage exposées que les hommes au soupçon de partialité. Valérie, une femme blanche quadragénaire, responsable diversité d'un groupe industriel, évoque sa crainte d'être perçue comme « une grande prêtresse de la RSE », qui l'empêcherait « de revenir ensuite à des fonctions monnayables et revendables sur le marché » (2014). Mais au-delà de l'enjeu de carrière individuelle, le fait que les managers de la diversité rencontré·e·s en France se définissent le plus souvent comme des non-spécialistes du sujet contribue à faire de la diversité un projet ordinaire, tourné comme les autres vers l'intérêt de l'entreprise, et à mettre ainsi à distance son marquage politique.

Les vertus dépolitiques de l'identité majoritaire

« Je ne vois pas pourquoi il faudrait être issu d'une minorité pour comprendre et traiter la diversité. À GlobalInc, on est revenu du temps où les responsables diversité étaient issus de minorités [...]. Quand j'ai été recrutée il y a trois ans, la personne qui m'a recrutée m'a dit : "Toi c'est bien, parce que tu es blonde aux yeux bleus³²". »

« Yves [supérieur hiérarchique, homme blanc cinquantenaire] nous disait tout le temps : "il ne faut pas que la diversité reste noire, ça fait club de copines³³ !" »

En France, comme sur le terrain étasunien, la fonction diversité est majoritairement exercée par des femmes, ce qui reflète sa proximité à des fonctions support très féminisées, comme les RH et la communication. Mais alors que plus des trois quarts des enquêté·e·s étasunien·ne·s appartiennent à des minorités ethnoraciales, en France les enquêté·e·s sont en très grande majorité des personnes blanches : les femmes blanches constituent presque les deux tiers du corpus (43/68), et les hommes blancs un cinquième (15/68), ce qui est une minorité non négligeable – à la hauteur de la présence des hommes dans la fonction DRH en France. Certes, ce contraste est en partie le reflet de la structure démographique des deux pays : alors que selon le recensement étasunien, les minorités ethnoraciales représentent 40 % de la population, les statistiques dont on dispose en France suggèrent que cette proportion s'établit probablement

³² Entretien Alexandra, femme blanche, 36 ans, responsable diversité d'un grand groupe, 2014.

³³ Entretien avec Aline, femme noire trentenaire, ancienne membre de l'équipe diversité d'un grand groupe, 2014.

autour de 15 %, même si les minorités ethnoraciales sont surreprésentées en région parisienne, où les sièges des grands groupes sont implantés³⁴.

L'enquête montre que dans les deux contextes, l'identité ethnoraciale et sexuée constitue implicitement un attribut valorisable pour l'exercice de la fonction diversité, mais de manière inversée³⁵. Aux États-Unis, la nette surreprésentation des minorités ethnoraciales indique l'importance, pour les entreprises soumises à des pressions juridiques et sociales en matière de politique du progrès racial, de signaler leur engagement sur la question. En France, par contraste, la blancheur³⁶ et, dans une certaine mesure, la masculinité apparaissent comme des qualités pour incarner le « bon » responsable diversité. La valeur attribuée à l'identité majoritaire et le stigmate relié à l'identité minoritaire sont très rarement explicités, car leur reconnaissance transgresse les normes méritocratiques et les objectifs des politiques de la diversité. Mais ces éléments ont été mentionnés par plusieurs enquêtés, comme l'indiquent les citations en exergue.

La blancheur des responsables diversité signale à trois égards la mise à distance des significations politiques associées à la diversité. Tout d'abord, elle constitue un marqueur du « blanchiment³⁷ » qui a caractérisé les politiques diversité des entreprises françaises depuis le début des années 2010, c'est-à-dire la disparition des dispositifs ciblant les minorités ethnoraciales au profit d'un cadre abstrait de « préventions des discriminations » et avec des mesures visant spécifiquement d'autres groupes (femmes, handicapés, seniors). Alors que le terme « diversité » continue de charrier des connotations ethnoraciales, les corps blancs des responsables diversité permettent d'« élargir la diversité » au-delà de la « question de l'origine », pour reprendre les termes d'une enquêtée. Deuxièmement, dans la mesure où les politiques de la diversité sont aussi des manières de mettre en scène l'adhésion de l'entreprise à une forme de consensus progressiste, la blancheur des responsables diversité révèle la loyauté des directions d'entreprise aux normes dominantes de l'antiracisme en France. En effet celui-ci se caractérise par son caractère « aveugle à la race », par opposition à l'antiracisme « *race-conscious* » qui prévaut aux États-Unis. Les corps blancs des responsables diversité, marqueurs de leur distance à l'expérience du racisme, contribuent à placer la cause sous le signe de l'universalisme et de l'altruisme, éloignant le soupçon de « communautarisme » et les définitions ostensiblement critiques de l'antiracisme³⁸. Évoquant le refus de la direction du

³⁴ Cette estimation repose sur les statistiques de la première enquête « Trajectoires et Origines » réalisée à la fin des années 2000 : 2 % de natifs ou descendants de DOM + 6 % d'immigrés issu·e·s d'Afrique ou d'Asie + 5 % de descendant·e·s direct·e·s d'immigré·e·s d'Afrique ou d'Asie. Chris Beauchemin, Christelle Hamel et Patrick Simon (dir.), *Trajectoires et origines. Enquête sur la diversité des populations en France*, Paris, INED/INSEE, 2010.

³⁵ Pour une analyse détaillée des significations de l'identité ethnoraciale et de sexe des managers de la diversité sur les terrains étasunien et français, voir L. Bereni et C. Noûs, « La valeur professionnelle de l'identité... », art. cit.

³⁶ La blancheur, traduction de l'anglais *whiteness*, renvoie au fait d'être ordinairement perçu·e comme blanc·he (ou non assigné·e racialement) et aux avantages structurels dérivant de cette condition sociale. Voir Ruth Frankenberg, *White Women, Race Matters. The Social Construction of Whiteness*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1993. Pour une réflexion sur les usages de cette catégorie analytique dans le contexte français d'aveuglement à la race, voir Mathilde Cohen et Sarah Mazouz, « Introduction : A White Republic ? Whites and Whiteness in France », *French Politics, Culture & Society*, 39(2), 2021, p. 1-25.

³⁷ Milena Doytcheva, *Politiques de la diversité. Sociologie des discriminations et des politiques antidiscriminatoires au travail*, Bruxelles, Peter Lang, 2015.

³⁸ Soline Laplanche-Servigne, « Quand les victimes de racisme se mobilisent. Usage d'identifications ethnoraciales dans l'espace de la cause antiraciste en France et en Allemagne », *Politix*, 108, 2014, p. 143-166.

groupe de laisser se constituer des réseaux de salarié·e·s noir·e·s dans la filiale implantée aux Etats-Unis, alors qu'il s'agit d'une « *best practice* » consacrée outre-Atlantique, Aline, une femme noire trentenaire, commente : « c'est l'approche française qui ne veut pas de communautarisme en interne. [...] C'est *niet* pour les networks de personnes de couleur. » Enfin, la blanchité des responsables diversité est un marqueur de leur distance aux visions partielles et partiales de la diversité, et permet d'incarner au mieux la figure de l'expert objectif, capable de transcender des intérêts et inclinations particulières, et d'embrasser la rationalité gestionnaire. Christelle, une femme blanche de 37 ans responsable diversité d'un grand groupe, « trouve ça très bien » que les responsables diversité ne soient pas « forcément originaires de certains groupes », parce « ça veut dire que ce n'est pas du militantisme, que ce n'est pas chacun pour sa cause, et que ça fait partie de la stratégie de l'entreprise » (2014).

De manière conjointe, la masculinité (blanche) des responsables diversité participe aussi à signifier le refoulement des connotations politiques de la diversité. Les hommes, minoritaires parmi les enquêté·e·s, occupent des statuts plus prestigieux et rémunérateurs que les femmes (les premiers sont plus souvent « directeurs » alors que les secondes sont plus souvent « chargées de mission ») et, en entretien, ce sont presque toujours des responsables diversité masculins qui sont cités par leurs pairs comme des ténors du domaine, distingués pour leur capacité à « porter le sujet » dans l'entreprise et à obtenir le soutien des dirigeants. De même que les marqueurs de racialisation pèsent sur la légitimité des personnes racisées à incarner la figure de l'experte de la diversité, la légitimité des femmes exerçant ces fonctions apparaît entachée du soupçon de proximité aux intérêts féminins et aux perspectives féministes. Comme me le confie Danielle, une femme blanche soixantenaire, qui a « créé la fonction » à la fin des années 2000 dans l'entreprise où elle a fait une grande partie de sa carrière :

« Le fait de porter ce sujet en tant qu'homme, c'est quand même un super point fort, c'est un atout extraordinaire. Parce que, quand vous êtes une femme et que vous vous occupez de diversité, déjà on vous soupçonne d'être assez militante, parce que c'est quand même une fonction qui requiert d'avoir de l'énergie, et effectivement une vraie conviction sinon ce n'est pas la peine d'en faire. Et deuxièmement, en plus quand vous voulez parler des femmes, alors là carrément on vous soupçonne d'être féministe donc c'est extrêmement délicat, extrêmement difficile. » (2009)

Délestés du soupçon de plaider leur cause, les hommes ne sont pas seulement présumés plus compétents. De la même manière que la blanchité permet d'incarner un non-racisme respectable, la masculinité des responsables diversité opère comme le marqueur d'un non-sexisme respectable, universel et moral de l'entreprise, incluant les hommes et débarrassé du spectre de la guerre des sexes.

Conclusion

Les travaux sur le management de la diversité ont, dans leur ensemble, souligné son caractère « dépolitisé » – au sens de l'effacement des connotations juridiques, critiques et conflictuelles de l'antidiscrimination – et son ancrage dans la rationalité économique. Or, en s'appuyant sur une enquête auprès des managers de la diversité dans de grandes entreprises à Paris et à New York, cet article a montré à quel point, dans le monde des affaires, la diversité demeure une catégorie ambivalente, simultanément inscrite dans le *logos* gestionnaire³⁹ et suspectée d'y introduire des éléments hétéronomes. Inventée pour préempter des normes

³⁹ Valérie Boussard, « Les consultants au coeur des interdépendances de l'espace de la gestion », *Cahiers internationaux de sociologie*, 126, 2009, p. 99-113.

sociales, juridiques, politiques et morales dans le monde des affaires, la diversité est intrinsèquement fragilisée par sa collusion avec ces ordres normatifs qui peuvent toujours être perçus comme étrangers, déplacés, indésirables dans l'entreprise. La légitimation organisationnelle des programmes de la diversité et des cadres qui les gèrent repose donc sur des efforts routiniers de mise à distance de ses spectres politiques : sa proximité avec des discours de promotion des groupes désavantagés, son association à des conflits de valeurs, ses liens avec des injonctions de puissance publique, et même son orientation morale et civique.

La comparaison entre terrains menés dans deux contextes nationaux et le regard placé sur les cadres de la diversité, qui éprouvent la valeur organisationnelle de la catégorie dans leurs pratiques de travail et leur carrière, permettent de mettre en saillance les *arrangements organisationnels* distincts à travers lesquels s'opère ce travail de dépolitisation. Aux États-Unis, où le terme diversité est étroitement associé à la politique controversée de l'*affirmative action*, et où l'assignation ethn raciale et le sexe des managers de la diversité viennent constamment signifier le lien étroit entre cette catégorie et la politique des minorités, l'édification d'une séparation fonctionnelle rigide entre respect du droit et gestion de la diversité, d'une part, et la mise en scène quotidienne du lien entre diversité et profit immédiatement mesurable, d'autre part, opèrent comme des leviers de dépolitisation de la diversité. En France, où la frontière entre les politiques publiques de l'égalité et la promotion de la diversité apparaît beaucoup plus poreuse et labile, ce sont certaines caractéristiques personnelles des responsables diversité qui signalent la mise à distance des spectres politiques de la diversité : leurs carrières éloignées de cette spécialité et la mise en scène d'une identité professionnelle généraliste, mais aussi leur appartenance au groupe majoritaire – blancheur et, dans une certaine mesure, masculinité.

Plus largement, l'article est une contribution à la sociologie critique du « capitalisme responsable », promu par les élites économiques et politiques depuis une vingtaine d'années. Alors que nombre de travaux tendent à prendre pour acquise l'appropriation gestionnaire de référents moraux, juridiques ou politiques, cette étude met au jour, à partir du cas de la diversité, son caractère toujours incertain, problématique et précaire. Si l'affirmation d'un « engagement » en faveur de normes associées au juste et au bien constitue pour les entreprises un levier de grandeur civique, de capture et d'instrumentalisation du droit et des politiques publiques, ou encore de domestication des critiques émanant de mouvements contestataires, les connotations politiques qui imprègnent les conduites vertueuses peuvent toujours entrer en dissonance avec la rationalité du « *business as usual* » et affaiblir leur valeur organisationnelle. L'enquête menée dans les grandes entreprises, au plus près de ceux et celles qui animent les initiatives « responsables », dévoile ainsi les tensions dans l'équation inlassablement réitérée entre la vertu et le profit – des tensions qui ne se donneraient pas à voir à d'autres échelles d'analyse, notamment en travaillant sur les discours gestionnaires dominants.