La diversité au travail

par Marian Eabrasu

Ayant pour mission de promouvoir l'égalité, les responsables de la diversité en entreprise doivent constamment justifier leur place. En comparant Paris et New York, Laure Bereni montre à quel point leur marge de manœuvre dépend du contexte politique et de leur employeur.

À propos de: Laure Bereni, *Managing Corporate Virtue. The Politics of Workplace Diversity in New York and Paris*, traduction anglaise de Rachel Gomme avec Laure Bereni, Oxford University Press, 2025, 296 p.

Isabelle est responsable de la diversité au sein d'une grande entreprise industrielle de la région parisienne. Elle veille au respect des obligations légales et s'efforce de convaincre ses collègues de participer aux programmes qu'elle anime. Elle craint qu'une spécialisation peu reconnue ne freine sa carrière. À New York, Daniela met pleinement à profit son expertise et sa passion pour les politiques de la diversité. Elle a construit sa carrière dans ce domaine en changeant plusieurs fois d'employeur. Pourtant, elle aussi peine à faire reconnaître l'utilité de son travail.

Ce sont ces portraits qui ouvrent l'enquête de la sociologue Laure Bereni. Ils révèlent que promouvoir l'égalité nécessite de convaincre sans relâche les cadres et la direction de l'entreprise. L'autrice parle, à propos de l'activité des responsables de la diversité, d'un « travail de vertu », à l'instar de celui des personnes chargées du développement durable. Il s'agit de montrer que l'entreprise adhère aux principes que la société juge légitimes (p. 3, 200). Ce travail constitue un observatoire des contradictions du « capitalisme responsable », expression désignant les grandes

entreprises qui contribuent au bien commun autant par conviction morale que par intérêt économique (p. 4, 201).

Managing Corporate Virtue est la traduction anglaise de l'ouvrage *Le Management de la vertu*, publié aux Presses de Sciences Po en 2023, et en propose une introduction ainsi qu'une conclusion largement remaniées. L'ouvrage s'appuie sur 112 entretiens menés entre 2008 et 2016 auprès de responsables de la diversité, principalement à Paris et à New York. Des observations de rencontres professionnelles et une documentation couvrant la période allant des années 1980 au début des années 2020 viennent compléter l'enquête. Les entreprises étudiées sont majoritairement de grandes organisations reconnues pour leur engagement en faveur de la diversité. Ce choix souligne le décalage entre leurs ambitions et les marges de manœuvre dont disposent les responsables de la diversité (p. 18-20, 214-215).

Ce que le droit apporte à la diversité

Aux États-Unis, le discours sur la diversité prend de l'ampleur dans les années 1980, tandis que l'administration Reagan remet en question les politiques d'égalité héritées du mouvement des droits civiques. Des spécialistes du conseil proposent alors un nouvel angle pour défendre les programmes existants en soulignant que les entreprises qui prennent en compte la diversité recrutent plus efficacement et que la diversité des compétences du personnel apporte une réelle valeur ajoutée. L'égalité se voit désormais attribuer une justification économique, en plus de ses fondements moraux et politiques, qui commençaient alors à être fortement contestés (p. 49-59).

Cette histoire fait écho aux travaux d'Edelman (2016) sur la manière dont les entreprises traduisent le droit dans leur propre langage. La comparaison révèle toutefois que cette traduction répond à des usages différents. Dans les grandes entreprises américaines étudiées, les responsables de la diversité distinguent leur mission de celle de l'application du droit antidiscriminatoire. Ces responsables mettent en avant les retombées positives de leurs initiatives pour l'entreprise et les distinguent des controverses entourant les politiques de discrimination positive (*affirmative action*), c'est-à-dire des mesures destinées à corriger la sous-représentation des groupes discriminés. Cette distinction peut notamment se traduire par la création de services distincts bien qu'une même personne puisse exercer les deux fonctions (p. 118-129).

En France, les politiques de diversité, apparues dans les années 2000, s'inscrivent dans une histoire où l'État intervient plus directement pour corriger certaines inégalités. Les obligations relatives à l'emploi des personnes handicapées et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes structurent largement le travail des responsables. Le droit général à la non-discrimination, renforcé par la législation européenne, la Charte de la diversité (lancée en 2004 par les dirigeants d'entreprise) puis le Label Diversité, créé par l'État en 2008, complète ce cadre. Ce label impose la mise en place de procédures visant à prévenir et à traiter les discriminations, sans pour autant imposer une obligation de résultat. L'État contribue ainsi à définir des pratiques que les entreprises présentent comme volontaires (p. 46-48, 82-85, 102-105).

Le droit peut également aider les responsables en France à désamorcer les débats politiques. Céline, qui travaille dans le secteur de l'assurance, explique qu'en formation, elle rappelle aux équipes de recrutement les limites légales concernant les questions relatives à la situation familiale des candidates. S'appuyer sur une règle commune permet ainsi d'examiner les pratiques dans leur ensemble, sans qu'il soit nécessaire de s'accorder au préalable sur les convictions personnelles (p. 140-141). La comparaison invite donc à se méfier des oppositions convenues entre une Amérique sensible aux différences et une France attachée à l'universalisme. Les politiques françaises reconnaissent certaines catégories et leur accordent des mesures spécifiques, notamment en matière de handicap. En revanche, les appartenances raciales restent beaucoup plus difficiles à nommer et à prendre en compte.

Une fonction exposée

Ces différences nationales se reflètent dans les parcours professionnels. Aux États-Unis, il est possible de se spécialiser dans la diversité, puis de mobiliser cette compétence d'une entreprise à l'autre. En France, les personnes rencontrées sont le plus souvent recrutées en interne après avoir exercé d'autres fonctions. La connaissance de l'entreprise y prime sur une expertise préalable en matière de discriminations, et beaucoup voient cette activité comme une étape dans leur carrière de cadre. La crainte de voir sa carrière durablement associée à la diversité, particulièrement forte chez les femmes, en pousse certaines à mettre plutôt en avant une compétence générale dans la conduite de projet (p. 114-115, 184-187). La comparaison entre les deux pays souligne la fragilité commune de ces fonctions. Les

équipes disposent rarement de l'autorité nécessaire pour imposer aux autres services de modifier leurs pratiques, et doivent les convaincre de coopérer tout en défendant leur propre budget. L'accent mis sur la rentabilité de la diversité, surtout marqué aux États-Unis, souligne la difficulté persistante à faire reconnaître sa valeur au sein de l'entreprise, même lorsque la direction en vante les mérites (p. 75-79, 112-113, 202-203). En France, la rentabilité vient compléter les justifications juridiques et morales, mais elle est parfois écartée afin de ne pas remettre en question la sincérité de l'engagement de l'entreprise (p. 17-18, 109-110, 210).

La place accordée à ces responsables dépend aussi de la manière dont leur propre identité est perçue. À New York, appartenir à une minorité raciale est souvent perçu comme un avantage. Cela est censé faciliter les échanges avec le personnel concerné et renforcer la crédibilité de l'engagement de l'employeur. Tandis que cette reconnaissance peut ouvrir des perspectives d'évolution professionnelle pour les personnes issues de minorités, elle peut aussi se muer en un plafond de verre bloquant l'ascension professionnelle au-delà de ce type de postes. Certaines d'entre elles disent éprouver des difficultés à faire reconnaître leurs compétences pour d'autres fonctions (p. 151-159).

En France, la logique n'est pas la même. Une personne blanche peut être perçue comme plus impartiale sur les questions de discrimination raciale qu'une personne issue d'une minorité, car elle est moins susceptible d'être soupçonnée de partialité (pp. 166-167). Alexandra rapporte ainsi que la personne qui l'a recrutée a explicitement souligné que ses cheveux blonds et ses yeux bleus constituaient des atouts pour le poste (p. 164). Les hommes bénéficient eux aussi d'une présomption de neutralité lorsqu'ils prennent la parole sur l'égalité entre les sexes, alors même que les femmes sont majoritaires dans ces professions des deux côtés de l'Atlantique (pp. 149-150, 167-169). L'enquête met ainsi en lumière la façon dont la définition de la compétence professionnelle peut contribuer à reproduire les hiérarchies que les politiques de diversité cherchent à atténuer.

Réformer et faire bonne figure

Pour beaucoup de responsables, cette mission donne du sens à leur travail. Ces responsables affirment le plus souvent leur attachement à l'égalité, tout en veillant à se démarquer du militantisme. La critique des pratiques de l'entreprise, qu'elle

s'appuie sur le droit ou sur des engagements extérieurs, reste minoritaire (p. 171-198). Leurs convictions enrichissent les portraits et mettent en lumière le coût personnel d'un travail auquel beaucoup tiennent, mais qu'il leur est difficile de mener à bien comme ils le souhaitent.

L'attachement à la cause contribue pourtant à la réputation de l'employeur. Selon L. Bereni, la sincérité de ces responsables rend crédible l'engagement de l'organisation. Leurs efforts peuvent améliorer certaines situations, tout en laissant penser que l'entreprise s'emploie à combattre les inégalités dans leur ensemble. Reprenant une expression de Pierre Bourdieu, l'autrice parle de *double truth* (double vérité) pour expliquer comment ce travail participe à la fois au changement et à la reproduction de l'ordre social (p. 203-206, 212-213). Son utilité pour l'image de l'entreprise peut ainsi dépasser ses effets sur les conditions de travail.

La revendication d'une responsabilité morale de l'entreprise a une histoire ancienne, comme le rappelle le livre à propos du paternalisme patronal (p. 5-6). Dans le prolongement des travaux de L. Boltanski et È. Chiapello, L. Bereni propose d'étudier un nouvel esprit vertueux du capitalisme. Les entreprises intègrent une partie des critiques qui leur sont adressées et en font des raisons de croire en leur capacité à se réformer. L'enquête montre le travail nécessaire pour tenir cette promesse. Les responsables de la diversité doivent défendre des exigences d'égalité tout en atténuant le risque qu'elles soient perçues comme une contestation à l'égard de l'entreprise (p. 201-213). L'autrice y relève un double processus de « sociétalisation » et de « dépolitisation », qui prend des formes différentes dans les deux pays. Aux États-Unis, l'identité minoritaire des dirigeants témoigne de l'ouverture de l'entreprise à la société, tandis que la séparation entre la diversité et l'application du droit permet de maintenir la politique à distance. En France, cette ouverture se traduit par une proximité avec le droit et la responsabilité sociale des entreprises. Le profil des responsables, généralement blancs et recrutés en interne, contribue à maintenir la politique à distance (p. 206-211).

La portée du diagnostic

La démarche précise les conditions dans lesquelles ces responsables peuvent agir, mais sa portée reste tributaire du matériau recueilli. Les observations prolongées en entreprise ont été difficiles à obtenir. En France, l'autrice a pu suivre trois

responsables pendant cinq journées au total, sans pouvoir reproduire ce dispositif aux États-Unis (p. 18-19). Alors que les entretiens permettent de comprendre comment les responsables vivent et présentent leur travail, ils couvrent moins les changements que les personnes concernées leur attribuent. Il y a certes les repères offerts par les travaux sur l'efficacité des politiques de diversité présentés en introduction de l'ouvrage, mais l'enquête n'en examine pas directement les effets sur les parcours professionnels (p. 7-11).

Cette limite conduit à nuancer l'affirmation de l'ouvrage selon laquelle les politiques de la diversité viseraient davantage à préserver la réputation de l'entreprise qu'à réduire les inégalités. L'ouvrage expose en détail les démarches entreprises par les responsables pour présenter leur employeur comme attaché au principe d'égalité. Toutefois, on sait moins bien comment les parties prenantes (notamment le personnel et la clientèle) perçoivent ces engagements, ainsi que les bénéfices que l'entreprise en retire. Le manque de ressources allouées aux responsables de la diversité met en évidence les difficultés liées à l'évolution des pratiques, sans pour autant démontrer que leurs actions contribuent à renforcer la réputation de l'employeur. Par conséquent, une enquête menée auprès des publics concernés permettrait d'évaluer plus précisément ce bénéfice en matière d'image ainsi que ses éventuelles retombées économiques.[1]

Reste à déterminer si les difficultés liées à la diversité se retrouvent également dans les engagements environnementaux, où les contraintes peuvent différer. Plus généralement, cette réflexion pourrait être approfondie en dialoguant avec les travaux de recherche en management portant sur l'impact sociétal des entreprises. Il contribuerait ainsi à préciser dans quelles conditions ces démarches améliorent la situation des personnes concernées et réduisent durablement les inégalités.[2] Ces travaux pourraient également contribuer à une réflexion sur la réduction de leur dépendance aux évolutions des politiques publiques et aux effets de mode. Ainsi, il serait intéressant d'observer dans quelle mesure leur capacité à générer un impact sociétal positif, reconnu par leurs bénéficiaires, est ou non corrélée à leur pérennité. Il conviendrait alors d'examiner comment cette utilité sociale peut susciter un soutien

[1] Pour une analyse théorique du rôle des investissements en diversité et de leur communication dans la perception des publics, voir Q. Roberson, D. R. Avery et A. Leigh (2024), « Lights, Camera, Action: Moving Beyond Performative Diversity Management to Drive Change », *Academy of Management Perspectives*, 38(2), p. 197–213.

[2] Sur l'évaluation des effets sociaux des initiatives de responsabilité des entreprises, voir M. L. Barnett, I. Henriques et B. W. Husted (2020), « Beyond Good Intentions: Designing CSR Initiatives for Greater Social Impact », *Journal of Management*, 46(6), p. 937–964.

suffisamment solide pour garantir la pérennité de ces engagements lorsque le contexte politique devient moins favorable.

Le recul des politiques américaines de diversité, d'équité et d'inclusion depuis 2023, et plus largement depuis le retour de l'administration Trump aux États-Unis, évoqué dans l'introduction et la conclusion du livre, confère à cette analyse une actualité particulière et souligne sa dépendance au contexte politique. Réalisés avant cette séquence, les entretiens mettent en lumière les fragilités de ces politiques (p. 13, 199-202). L. Bereni conclut que les professionnels de la vertu ont besoin du soutien du droit et des mobilisations collectives pour influer durablement sur leur employeur (p. 213). Son enquête soulève alors une question qui concerne aussi les personnes salariées : de quels moyens disposent-elles pour que les promesses d'égalité influencent réellement les décisions qui les concernent ?

Bibliographie :

- Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact. *Journal of Management, 46*(6), 937–964.
- Bereni, L. (2025). *Managing corporate virtue: The politics of workplace diversity in New York and Paris* (R. Gomme & L. Bereni, trad.). Oxford University Press.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review, 18*(3), 397–428.
- Edelman, L. B. (2016). *Working law: Courts, corporations, and symbolic civil rights*. University of Chicago Press.
- Roberson, Q., Avery, D. R., & Leigh, A. (2024). Lights, camera, action: Moving beyond performative diversity management to drive change. *Academy of Management Perspectives, 38*(2), 197–213.

Publié dans laviedesidees.fr, le 4 novembre 2026.