

## ***Diversité et inclusion en entreprise***

### ***Transcription de la discussion avec Laure Bereni***

**Programme PRESAGE** : Bienvenue dans Genre et cetera, le podcast de Sciences Po consacré aux questions de genre, d'inégalités, et de discrimination.

Aujourd'hui nous allons parler de management, d'égalité, de diversité, d'inclusion et de capitalisme responsable. Notre invitée est Laure Bereni, sociologue et directrice de recherche au Centre national de la recherche scientifique, le CNRS, au sein du centre Maurice Halbwachs. Pendant presque 10 ans, Laure Bereni a mené une enquête auprès des employés de grandes entreprises en France et aux États-Unis chargés d'accroître et de gérer la diversité. Ca a donné lieu à la publication d'un livre aux Presses de Sciences Po en 2023 intitulé *Le Management de la vertu*.

Bonjour Laure Bereni.

**Laure Bereni** : Bonjour.

**PRESAGE** : Alors, c'est quoi en fait ce qu'on appelle le *diversity management* en anglais ? Est-ce que ça a un nom en français ? Est-ce que vous pourriez nous expliquer un peu tout ça ?

**Laure Bereni** : Alors en français on traduit parfois par "management de la diversité", "gestion de la diversité" ou même "politique" ou "programme de la diversité". Et puis de plus en plus on adjoint d'autres termes, comme "diversité et inclusion", "diversité équité et inclusion", dans les deux langues d'ailleurs. Il n'y a pas de traduction stable.

Mais globalement, ces programmes de de la diversité, ce sont des discours, des pratiques, qui reposent sur une idée qui est la suivante : c'est l'idée que valoriser les différences, les respecter, promouvoir des pratiques équitables, c'est bon pour la performance, et donc c'est bon pour le profit des entreprises, ou pour la performance d'autres types d'organisations, y compris des administrations.

Et ce discours, il a été inventé aux États-Unis dans les années 1980 par une poignée de consultants et consultantes qui étaient des spécialistes des questions d'égalité. Et à l'époque on était dans un contexte de *backlash* politique, c'est-à-dire que les programmes d'égalité mis en œuvre par les politiques publiques, par le droit, et cetera, étaient fortement menacés. C'était l'élection de Ronald Reagan, et toute une campagne contre, notamment, l'*affirmative action*. D'ailleurs, ce contexte fait écho au contexte qu'on traverse actuellement puisque les États-Unis aujourd'hui font face exactement au même *backlash*. Ce discours a été inventé justement pour permettre de faire perdurer ces programmes qui étaient menacés par ces discours réactionnaires, ou conservateurs. Et donc ce discours, il a été caractérisé depuis le début par deux piliers, qui sont toujours présents.

Le premier c'est l'idée que finalement la diversité ce n'est pas qu'une question de discrimination fondée, par exemple, sur le genre, sur l'origine ou la race aux États-Unis, ou encore sur la sexualité. La diversité ça recouvre une infinité de différences individuelles, y compris des savoir-être, y compris des parcours d'études, et cetera. Et donc, finalement, on dilue d'emblée la dimension de lutte contre les inégalités qui était au cœur des politiques précédemment mises en place.

Et puis le deuxième pilier, c'est l'idée que finalement ces politiques on les met en œuvre non pas pour respecter le droit, non pas pour des raisons éthiques, ou morales, ou politiques,

mais on les met en œuvre principalement parce qu'elles sont, comme je le disais tout à l'heure, un levier de performance et de profits.

Et donc ces deux piliers, ce sont véritablement des dimensions pérennes de ce discours et de ces pratiques. On les retrouve aujourd'hui en France. Alors, en France ce discours, il est né un peu plus tard, il s'est imposé deux décennies plus tard dans les années 2000, et ces programmes de la diversité, de l'inclusion, se sont très très rapidement diffusés. Aujourd'hui, toutes les grandes entreprises françaises, ou en tout cas implantées en France, qui veulent affirmer leur modernité, leur performance, se sont dotées de programmes de la diversité et de l'inclusion, ont nommé des personnels dédiés, et mettent en œuvre toute une gamme de politiques en la matière.

**PRESAGE** : Et donc si je comprends bien, les entreprises elles décident de ne plus vraiment être "aveugles" aux traits d'identité de leurs salariés, mais de les regarder, de regarder leur genre, leur catégorie ethno-raciale, et cetera, et cetera, et de les prendre en compte. Et vous, vous avez comparé les États-Unis d'Amérique et la France, et c'est assez inédit, je pense qu'il faut le mentionner aussi, parce que c'est plutôt rare d'avoir des données comparatives sur ce sujet-là. Et je me demandais ce qu'elle montrait cette comparaison ? Est-ce qu'en France et aux États-Unis on assigne les mêmes choses, les mêmes valeurs, aux mêmes catégories ? Peut-être pour reformuler : est-ce que la catégorie de la race, la catégorie ethno-raciale, par exemple, elle est considérée de la même manière dans une grande entreprise française et dans une grande entreprise américaine ?

**Laure Bereni** : Alors, effectivement la comparaison est très fructueuse parce qu'elle permet de faire ressortir des continuités, des similitudes, mais aussi des contrastes. Et en l'occurrence, l'idée que la diversité ça consiste à valoriser les différences, c'est beaucoup plus vrai du côté états-unien que du côté français. Puisque finalement cette catégorie de *diversity management* a voyagé dans le monde et s'est adaptée, en fait, dans les pays où cette catégorie s'est implantée, elle s'est adaptée aux caractéristiques du discours dominant, aux caractéristiques du droit, des politiques publiques... Et en France c'est très intéressant parce que, bien sûr, ce discours de la valorisation de la différence existe, mais il s'articule avec un discours qui est beaucoup plus puissant, qui est celui du respect de l'égalité de traitement, de l'équité au travail, de la non-discrimination. Et ce discours est relativement aveugle, disons, aux différences, paradoxalement. Donc c'est une "diversité à la française" qui est assez aveugle aux différences, en tout cas qui ne va pas mettre en exergue la valorisation des différences. Néanmoins, en réalité, en pratique, en France, certaines différences sont beaucoup plus reconnues que d'autres, par le droit français, mais aussi par l'idéologie politique dominante. Et en particulier la différence femmes-hommes, la question du handicap, la question des distinctions et des discriminations selon l'âge, voilà, des catégories qui sont assez fortement reconnues par les politiques publiques et par le droit. Ce qui ne veut pas dire que ces politiques sont efficaces, mais en tout cas ce sont des catégories qui sont reconnues. Alors que, la question de l'origine, la question raciale, donc, comme on dit aux États-Unis, ne fait pas du tout l'objet de la même reconnaissance. Donc, aux États-Unis, la race, l'ethnicité, ce sont des catégories de description du monde social, ce sont des catégories d'identification, ce sont des catégories qui sont au cœur des nomenclatures administratives, qui peuvent même donner lieu à des politiques publiques spécifiques. Même si, attention, il ne faut pas caricaturer, c'est ce que j'essaie de faire dans mon livre aussi : aux États-Unis, il y a quand même, en fait, un cadre juridique qui est de plus en plus, disons, "aveugle à la différence" et, finalement, c'est de plus en plus difficile de

mettre en œuvre des politiques adossées aux catégories raciales ou de genre. Donc cette *color blindness*, finalement, elle monte en puissance aux États-Unis, particulièrement dans le contexte actuel. En France, les politiques de la diversité sont en grande partie aveugles à la race, et assignent cette question des discriminations selon l'origine à une position extrêmement marginale. C'est-à-dire que c'est vraiment la dernière des préoccupations des politiques diversité. Ce qui peut paraître paradoxal, puisque le terme diversité renvoie plutôt à des référents ethniques. Mais en pratique, les politiques de la diversité mises en œuvre en France elles concernent principalement l'égalité professionnelle femmes-hommes, le handicap, l'âge, et cetera. En gros, ce sont finalement les prolongements des politiques publiques catégorielles qui existent en France. Et quand il s'agit de traiter d'origine, en fait on va contourner la notion-même de race, évidemment, mais même d'origine, en parlant de "quartiers prioritaires", en parlant d'autres caractéristiques qui peuvent constituer des proxies, finalement, de l'origine ethnique.

**PRESAGE** : Et ça c'est sur le contenu de ces politiques de diversité, égalité et inclusion. Mais pour les mener, ces politiques, et pour manager cette diversité, les entreprises elles vont employer des *diversity managers*, donc des chargés de mission égalité, diversité, inclusion. Et ce sont elles et eux qui sont au cœur de votre enquête, c'est les personnes que vous êtes allée interroger. Est ce que ce sont les mêmes types de personnes qui sont désignées à ces postes en France et aux États-Unis ?

**Laure Bereni** : Alors, j'ai effectivement fait l'hypothèse que c'était très intéressant d'aller regarder précisément le travail de la diversité dans les entreprises et les personnes qui sont spécialisées dans l'accomplissement de ce travail, qui sont en fait des professionnel·les, des cadres, qui sont très très peu nombreux, nombreuses dans les entreprises ou les grandes organisations. Ce sont quand même des fonctions qui sont réservées à des organisations de très grande taille. Et effectivement ce sont des cadres qui partagent certaines caractéristiques en France et aux États-Unis. Par exemple, il y a principalement des personnes qui viennent de parcours RH, communication, mais il y a aussi une minorité non négligeable de personnes qui viennent de parcours beaucoup plus business, ou en tout cas opérationnels. Et en fait ce qui caractérise les parcours de ces cadres, c'est quand même une grande diversité d'expertise et d'expériences professionnelles préalables.

Alors, la différence c'est d'abord que les *diversity managers* aux États-Unis, beaucoup plus souvent qu'en France, vont se spécialiser tout au long de leur carrière dans cette fonction. Parce qu'il est possible de passer d'une entreprise à une autre pour exercer cette fonction, et puis il est possible aussi d'exercer cette fonction comme consultante ou consultant, parce que le marché de la diversité est beaucoup plus développé aux États-Unis qu'en France. En France, j'ai pu constater dans mon enquête que le profil majoritaire, c'était plutôt des responsables diversité, puisque c'est comme ça qu'on les appelle, qui sont des cadres "maison", enfin c'est en tout cas des personnes qui ont été recrutées en interne, après souvent une expérience assez longue au sein de de l'entreprise, et qui, donc, n'ont pas forcément d'expertise propre, spécifique, sur ces questions. Et je me suis rendue compte que c'était considéré comme un atout, en France, de ne pas avoir une expertise spécifique sur ces questions parce que ça pouvait constituer un stigmate. Et une autre différence importante, qui saute aux yeux quand on travaille sur ces questions-là, c'est que aux États-Unis, la plupart de ces managers de la diversité sont des personnes racisées et des femmes ; en France il y a aussi une majorité de femmes, à peu près 70%, mais on note de manière, au départ assez surprenante pour moi, une très faible minorité de personnes

racisées et, finalement, au cours de mon enquête, j'ai pu réaliser à quel point on pouvait même parler en France d'une prime à l'identité majoritaire, à la blancheur et à la masculinité.

**PRESAGE :** Et j'imagine que c'est lié un peu au stigmatisme dont vous parlez ?

**Laure Bereni :** Oui, c'est à dire que, au fond, le bon ou la bonne responsable diversité en France, c'est la personne qui va pouvoir, disons, affirmer une expertise qui est la plus éloignée possible, à la fois de ce sujet de la diversité, qui quand même peine à se légitimer dans les entreprises, qui n'est pas véritablement quand même pris au sérieux. Et ce sont aussi des personnes qui vont, par leur identité personnelle, pouvoir se distancier de l'expérience des discriminations, et d'une certaine manière, par là-même, affirmer ce que on considère en France comme une expertise plus neutre, plus objective en la matière. Alors qu'aux États-Unis c'est tout le contraire : le fait d'être membre d'une minorité cela est, supposé en tout cas, dans les entreprises américaines, comme le levier d'une expertise particulière, d'une expertise de l'expérience, qui a été acquise à travers cette expérience de la discrimination. Et donc ça donne accès, selon la croyance qui prévaut aux États-Unis, à des compétences particulières.

**PRESAGE :** Et vous avez commencé un petit peu à nous parler de blancheur. Dans un article que vous avez publié dans la revue *Ethnic and Racial Studies*, vous parlez d'une "valeur organisationnelle de la blancheur en France" : est-ce que vous pourriez nous en dire plus, et nous expliquer comment ça se manifeste ?

**Laure Bereni :** Oui, donc c'est effectivement un article comparatif qui montre que dans les deux contextes est à l'œuvre ce que j'ai appelé une forme de "réalisme identitaire". C'est-à-dire que dans les deux contextes, les organisations accordent une valeur à l'identité des managers de la diversité pour réaliser ce type de travail. Sauf qu'en France et aux États-Unis ce n'est pas du tout la même identité qui est valorisée. Aux États-Unis, je le disais, c'est l'identité minoritaire qui est prisée et qui est valorisée pour l'exercice de cette fonction – attention, c'est pour l'exercice de cette fonction spécifique. En France c'est tout le contraire. Et j'ai pu le réaliser, en fait, en dialoguant avec certaines et certains responsables diversité qui, plus ou moins informellement, puisque ce n'est jamais évidemment dit explicitement, me faisaient comprendre que il était plus facile de s'imposer, d'être légitime, pour parler des questions de diversité, si on était si on n'appartenait pas à une minorité, et aussi si on était un homme. Donc c'est pour ça que j'ai abouti à cette idée que, finalement, c'est l'identité majoritaire qui a une valeur professionnelle dans le contexte français.

Alors qu'est-ce qu'elle veut dire cette blancheur, cette identité majoritaire dans le contexte français ? Plusieurs choses. D'abord, le fait que les personnes qui exercent cette fonction soient des personnes blanches, ça permet, d'une certaine manière, de diluer la dimension ethno-raciale qui colle au terme diversité. Et donc dans beaucoup d'entreprises on me disait "Ben voilà, avoir un manager de la diversité blanc, ça permet de montrer que la diversité ça n'est pas qu'une question d'origine". Donc c'était vraiment une volonté de signifier, à travers les corps des personnes qui accomplissent ce travail, que la diversité n'avait rien à voir, évidemment, avec l'origine, la race, et cetera. Un autre usage de la blancheur c'est ce que je disais tout à l'heure : le fait d'être un homme, ou une femme blanche, avoir un de ces attributs de l'identité majoritaire, ça permet d'asseoir une expertise qui est jugée plus solide, plus légitime, plus objective, parce que précisément, finalement, cette identité atteste d'un

éloignement à la condition et à la cause des minorités. Donc c'est le double usage que j'ai pu mettre en évidence dans cet article de l'identité des managers de la diversité.

**PRESAGE** : Et vous parlez aussi dans vos travaux d'une rhétorique de la diversité. Est-ce que, au fond, ces politiques d'égalité, de diversité, et d'inclusion, qui dans la manière dont elles se présentent visent l'égalité pour toutes et pour tous, est ce que ça n'est de l'affichage, des discours, une rhétorique, ou qu'il y a un fond de de vérité ?

**Laure Bereni** : Alors, les personnes que j'ai rencontrées, et c'est pour ça que je tenais à rencontrer des managers de la diversité, sont très souvent authentiquement et sincèrement engagées autour des questions d'égalité, d'inclusion, d'équité. Donc c'est absolument pas ça qui est en cause, je pense qu'il y a un véritable effort, et un engagement parfois très important pour changer les organisations. Mais ces personnes là sont aussi nommées à ces fonctions pour représenter leur entreprise, et pour représenter la grandeur, l'exemplarité de leur entreprise en la matière. Donc ça, c'est peut-être l'ambivalence qui est au cœur de de leur mandat professionnel. Et c'est vrai que, quand on regarde ce qui se fait concrètement sur la diversité dans ces "programmes diversité", on constate que, finalement, très peu de moyens humains, financiers, sont dévolus à ces politiques, on constate que ces managers de la diversité ont le plus grand mal à faire aboutir leurs projets, à convaincre leurs collègues, n'ont aucun pouvoir de coercition, en tout cas d'imposer leurs projets au sein de leur organisation. Et au fond, les seuls moyens dont ils et elles disposent, ce sont des moyens de communication, de sensibilisation, des formations, des journées d'information, ou autres. Alors je ne dis pas que ça n'a pas d'effet, puisque, effectivement, ces politiques symboliques peuvent avoir des effets et constituer des points d'appui pour certaines catégories de salariés. Mais finalement, ces politiques, elles demeurent quand même à la surface des organisations. Dans des organisations qui comptent parfois des dizaines de milliers de salariés, elles ne touchent qu'une toute petite minorité, plutôt les gens qui sont au siège, qui sont aux RH. Et un des problèmes c'est que ces politiques qui reposent principalement sur la communication, peuvent parfois donner l'illusion que l'organisation, l'entreprise, est devenue diverse, parce qu'elle affirme sa bonne volonté de diversité et d'inclusion. Et donc là je renverrai un article que je recommande aux auditrices et auditeurs de Sara Ahmed, qui est une philosophe britannique, et qui avait intitulé un de ses articles "La non-performativité de l'antiracisme", on pourrait l'appliquer à l'anti-sexisme aussi, c'est à dire l'idée que ce n'est pas parce qu'on dit qu'on est anti-raciste ou anti-sexiste, c'est pas parce qu'on le croit de manière authentique et qu'on montre toute sa bonne volonté pour s'engager dans cette voie-là, que ça change les pratiques de l'organisation. Au contraire, cela peut constituer un écran de fumée et détourner le regard de la reproduction des inégalités au sein des organisations.

**PRESAGE** : C'est ce qu'on pourrait appeler un *pinkwashing* peut-être ?

**Laure Bereni** : Oui, même si derrière ces termes de *pinkwashing* ou *greenwashing*, il y a toujours une suspicion de malhonnêteté et de cynisme. Alors la question doit être investiguée. Peut-être certaines entreprises, certains dirigeants ou certains managers ont ce rapport à la question. Mais je pense, vraiment, que pour la plupart des managers de la diversité ça n'est pas le cas. C'est simplement une sorte de piège, une sorte de paradoxe de ces politiques de la diversité qui reposent sur du discours et de la communication, et même si ce discours et cette communication, encore une fois, peuvent constituer des leviers

d'égalité, ils peuvent aussi constituer un écran et, disons, oblitérer la réalité des discriminations en donnant l'illusion que l'organisation est vraiment devenue exemplaire.

**PRESAGE** : Merci beaucoup.

**Laure Bereni** : Merci beaucoup de m'avoir invitée.

**PRESAGE** : Genre et cetera, c'est le podcast du Programme de recherche et d'enseignement des savoirs sur le genre de Sciences Po. La musique est signée Lune. Un lien vers la transcription écrite de cet épisode ainsi que des références bibliographiques sont disponibles en description.

Si vous avez aimé cet épisode, n'hésitez pas à ajouter des étoiles sur votre plateforme d'écoute et à le partager autour de vous. Merci beaucoup, et à bientôt.