



Laure Bereni

# Le management de la vertu

La diversité en entreprise  
à New York et à Paris

SciencesPo  
LES PRESSES

# Table des matières

<b>Introduction</b>	5
Une équation vertueuse entre différence, équité et profit?	10
Ce que la diversité fait à l'égalité	14
À la frontière de l'entreprise et de la société	18
Une enquête menée en France et aux États-Unis	22
<b>Chapitre 1 – Ce que la diversité doit aux politiques d'égalité</b>	31
Les paradoxes de l'antidiscrimination aux États-Unis	32
Le patchwork des politiques d'égalité en France	42
Conclusion	59
<b>Chapitre 2 – Diversity means business</b>	63
L'invention du diversity management	64
Des pionniers et pionnières au marché de la diversité	75
Maintenir l'attractivité d'un produit, institutionnaliser une fonction	80
Des entrepreneurs à leurs cibles : la fonction D&I dans les entreprises	93
Conclusion	97
<b>Chapitre 3 – La diversité, entre gestion et politique</b>	99
L'influence européenne	100
Des patrons « engagés dans la cité »	101
La gestion du personnel, l'humanisme et la performance	111
La cause des « élites de la diversité »	115
Quand l'État s'en mêle	121
L'acclimatation fragile de la diversité en entreprise	128
Conclusion	138

Chapitre 4 – La diversité, au-delà ou à côté du droit?	141
À New York, «it's not about compliance»	142
À Paris, la diversité «au-delà du droit»	155
Conclusion	172
Chapitre 5 – La couleur de la responsable diversité	175
La valeur organisationnelle de l'identité	178
Un contraste saisissant	180
À New York, «that job for a black woman»	182
À Paris, «pourquoi pas une femme blonde?»	194
Conclusion	206
Chapitre 6 – Servir l'entreprise ou la changer?	209
Passeur de l'antidiscrimination : l'expert critique	212
Un job comme un autre : l'experte distanciée	221
La face civique de la diversité : l'experte investie	231
Conclusion	242
<b>Conclusion</b>	243
Stigmates de la vertu	244
Frontières nationales	247
<b>Bibliographie</b>	253
Références académiques	253
Articles de presse et expertise gestionnaire	268
<b>Annexe méthodologique</b>	271
Entretiens, observations et analyse documentaire	271
Portrait des managers de la diversité, des deux côtés de l'Atlantique	274
<b>Glossaire</b>	279
Liste des sigles et acronymes	281
Remerciements	283

conformité légale ou encore un enjeu éthique. Cet effort d'inscription gestionnaire passe aussi, nous le verrons, par ce qu'on peut appeler des *arrangements organisationnels*, par quoi on désigne, au-delà des discours, leur traduction concrète dans le fonctionnement de l'entreprise, et dont on verra qu'ils prennent des formes bien distinctes en France et aux États-Unis.

## Une enquête menée en France et aux États-Unis

### Comparer pour dénaturiser

Les recherches menées sur le management de la diversité au-delà des frontières étatsuniennes ont souvent pointé les homologues et les propriétés récurrentes. Partout où elle a été traduite, la rhétorique de la diversité se caractérise par un effacement des arguments juridiques et éthiques, par la mise en exergue des objectifs de performance et de profit, par la dilution des hiérarchies de genre et de race dans une infinité de différences personnelles. On observe aussi dans de nombreux contextes nationaux la marginalité organisationnelle des services diversité et le faible impact de leurs programmes sur les routines gestionnaires et les inégalités (Boxenbaum, 2006 ; Bereni, 2009 ; Tatli, 2010 ; Sénac, 2012 ; Doytcheva, 2015 ; Klarsfeld, 2016 ; Özbilgin et Chanlat, 2017).

Ce livre confirmera en partie ces résultats, en mettant au jour la condition commune du management de la diversité dans les grandes entreprises globalisées, au-delà des frontières nationales. Mais une perspective comparative sur ces pratiques gestionnaires, qui sont souvent présentées comme relevant d'une rationalité économique universelle, a permis de les dénaturiser. L'étude des managers, de leurs parcours, de l'organisation du travail et de leurs visions du monde a donné à voir des contrastes qui ne sont pas lisibles dans les discours gestionnaires. Si les managers de la diversité à Paris et à New York partagent la même mission de traverser *et* de réaffirmer la frontière entre l'entreprise et la société, les manières de signaler l'ouverture à la société et la clôture gestionnaire diffèrent d'un pays à l'autre. Les programmes de la diversité dans les entreprises globalisées, on le verra, sont façonnés à l'échelle nationale par le droit et les politiques publiques, par les rapports institués entre l'État, la société et le marché, ou encore par les problématiques dominantes de l'égalité et de la différence.

Ainsi, bien que des discours effaçant la dimension raciale du management de la diversité aient prospéré dans les deux pays, cette dilution est bien plus marquée dans le contexte français, où les classifications ethniques sont illégitimes, où l'antiracisme n'a pas été au cœur de l'agenda des mouvements progressistes et où les minorités représentent une part moins importante de la population qu'aux États-Unis (environ 15% contre 40%)<sup>9</sup>. La perspective comparative fait aussi apparaître qu'aux États-Unis, la dimension raciale du management de la diversité se montre plus qu'elle ne s'énonce, et que l'identité des managers de la diversité joue un rôle central dans l'expression de cette considération. La comparaison permet en outre de dévoiler des relations contrastées entre management de la diversité, politiques publiques et droit, dans les deux pays, au-delà de la vulgate gestionnaire globale affirmant que la diversité va « au-delà du droit ». Le livre montrera que la norme rigide de séparation entre respect du droit (*compliance*) et management de la diversité est propre aux États-Unis. Dans le contexte français, la promotion de la diversité mêle ostensiblement des considérations juridiques, gestionnaires et civiques, signalant l'ouverture des entreprises au droit et aux politiques publiques d'égalité. À travers cette étude, on rejoint ainsi une riche tradition sociologique qui éclaire les sociétés étatsunienne et française en les

---

9. Aux États-Unis, les données ethniques et raciales reposent sur l'auto-identification, notamment dans le cadre du recensement. On désigne couramment comme *people of color* des personnes appartenant aux groupes suivants, distingués selon leur race ou leur ethnicité : Noirs, Asiatiques, Amérindiens, populations des îles du Pacifique, Hispaniques (ces derniers étant identifiés comme un groupe ethnique). Selon les données du recensement, en 2020, plus de 40% des personnes vivant aux États-Unis appartiennent aux minorités ethnoraciales ainsi définies (la part de la *White alone non-Hispanic population* s'élève à 57,8%). En France, le recensement ne contient aucune question sur l'origine ou l'auto-identification ethnique ou raciale. On peut toutefois estimer à partir de plusieurs enquêtes de la statistique publique recueillant des données sur l'origine que les minorités ethnoraciales, définies ici en relation avec l'histoire coloniale de l'Europe, représentent environ 15% de la population : on intègre dans ce décompte les personnes d'ascendance maghrébine, africaine subsaharienne, turque, de pays du Moyen-Orient, asiatique, auxquelles s'ajoutent des personnes originaires des départements d'outre-mer (DOM). Les deux enquêtes « Trajectoires et origines » permettent d'estimer à environ 15% la part de cette population parmi les résidents en France, durant les années 2010 (Beauchemin, Hamel et Simon, 2010 ; Lê, Simon et Coulmont, 2022).

mettant au regard l'une de l'autre (voir notamment Fassin, 1994 ; Lamont et Thévenot, 2000 ; Galonnier, 2017 ; Sabbagh et Simonet, 2018 ; Célestine, 2018 ; Christin, 2020).

### Entretiens et observations dans deux grandes métropoles

L'enquête au cœur de cet ouvrage est constituée d'une série d'entretiens avec 112 managers de la diversité aux États-Unis (44) et en France (68), pour la plupart en poste dans de grandes entreprises installées dans les quartiers d'affaires et les banlieues économiques de New York et de Paris<sup>10</sup>. Les entretiens sur le terrain français ont été menés entre 2008 et 2016<sup>11</sup>, et les entretiens aux États-Unis entre 2011 et 2014, lors de quatre séjours s'étalant de quelques semaines à plusieurs mois. Ces managers de la diversité ont été rencontrés principalement sur leur lieu de travail, dans les sièges sociaux de grandes entreprises ou de leurs filiales. Ils ont duré entre quarante minutes et deux heures.

Ces entretiens ont été complétés par des observations et par l'analyse de sources écrites et audiovisuelles. Il était très compliqué de négocier des observations au sein des entreprises : en France, j'ai eu l'opportunité d'accompagner trois managers de la diversité dans leurs journées de travail, et de recueillir des notes sur cinq journées d'observation – une courte ethnographie qu'il n'a malheureusement pas été possible de mener aux États-Unis. L'essentiel des observations a eu lieu dans des espaces de sociabilité professionnelle où les managers de la diversité passent une partie importante de leur temps de travail : webinaires, conférences, ateliers, groupes de travail, organisés par une variété d'organisations promotrices de la diversité. Sollicitée comme animatrice d'un groupe de travail au sein de la principale association professionnelle des managers

---

10. Une description plus détaillée de la méthode et de la population d'enquête figure dans l'annexe méthodologique. Outre ces 112 entretiens avec des managers de la diversité, ce livre s'appuie sur 47 entretiens que j'ai menés avec des consultants, des membres d'organisations professionnelles et patronales, des avocats, des syndicalistes et des membres d'institutions publiques antidiscriminatoires.

11. Trente-trois personnes ont été interviewées par Dorothee Prud'homme et Anaïs Coulon en 2016, dans le cadre d'une recherche commune menée avec l'Association des managers de la diversité (Bereni, Prud'homme et Coulon, 2017). Je les remercie chaleureusement de me permettre de mobiliser ici ces matériaux. Les extraits d'entretien cités dans le livre sont toutefois presque tous issus des entretiens que j'ai moi-même réalisés, à l'exception de ceux avec Martine, Laurence, Gisèle, Grégory, Olivier, Myriam et d'un des deux entretiens avec Patrick (chapitre 6).

de la diversité en France, j'ai pu observer une dizaine de réunions. Aux États-Unis, l'enquête par observation a été beaucoup plus limitée. Il fallait généralement payer entre 500 et 1 000 dollars pour assister à un événement ciblant la communauté des *diversity practitioners* (*workshop*, conférence, remise de prix, etc.). Cet obstacle à l'enquête indique d'ailleurs la forte marchandisation du champ aux États-Unis, à l'inverse du terrain français où le même type d'événement était le plus souvent ouvert et gratuit, avec le soutien visible de la puissance publique. J'ai participé à quatre journées de *workshop* destinés à des managers de la diversité et de la conformité au droit de la discrimination, à New York en 2011, et assisté à six sessions de webinaires ciblant la communauté des *diversity practitioners* entre 2011 et 2021. J'ai compensé mon accès restreint à l'observation par l'analyse d'un corpus de sources écrites et audiovisuelles, émanant des prescripteurs du management de la diversité, surtout du côté étatsunien, où elles sont particulièrement abondantes : billets de blogs, sites web, vidéos de promotion, enregistrements de conférences, *white papers*, *reports*, *surveys*, presse professionnelle, ouvrages, vidéos promotionnelles, discussions au sein de groupes de professionnels sur LinkedIn, etc.

Afin de saisir les formes d'institutionnalisation de la fonction diversité, j'ai fait le choix de rencontrer des managers de la diversité qui exerçaient ou avaient exercé cette fonction à temps plein, et non des cadres qui se voyaient confier ces tâches parmi d'autres attributions, souvent de gestion des ressources humaines. L'enquête a donc principalement été menée auprès de managers de la diversité dans de très grandes entreprises, où ce type de spécialisation fonctionnelle est envisageable. Le réseau professionnel LinkedIn, où les cadres du secteur privé sont massivement inscrits aux États-Unis comme en France, a permis de constituer une base de données de cadres de grandes entreprises implantées dans les régions de New York et de Paris, dont le titre professionnel contenait le terme *diversity*/diversité. La grande majorité des managers de la diversité rencontrés dans les deux pays étaient en poste dans une grande entreprise privée comptant des dizaines de milliers de salariés, appartenant le plus souvent aux grands indices et classements financiers, comme la *Fortune Global 500 Companies* aux États-Unis et le SBF 120 en France<sup>12</sup>.

---

12. Pour une présentation plus détaillée du terrain d'enquête, voir l'annexe méthodologique.

Les régions d'affaires de New York et de Paris ont été choisies parce qu'elles concentrent les sièges sociaux des entreprises multinationales et de leurs filiales, où les managers de la diversité travaillent généralement. Mais si la région parisienne réunit la plupart des sièges sociaux de grandes entreprises implantées en France, New York n'est qu'une des capitales du monde des affaires aux États-Unis. Certaines activités, comme la finance, l'assurance, les services experts aux entreprises, y sont surreprésentées. Pour élargir au maximum la gamme des secteurs, j'ai interviewé des managers de la diversité travaillant dans des entreprises implantées dans le New Jersey, le Connecticut et l'État de New York, à une ou deux heures de train. New York et Paris sont aussi des « villes globales » (Sassen, 2013) particulièrement associées à la diversité : les minorités ethnoraciales y sont surreprésentées, de même que les personnes nées à l'étranger. Les élites politiques de ces métropoles affirment des valeurs d'ouverture, de cosmopolitisme et d'égalité. En même temps, ce sont des espaces de très fortes inégalités sociales et économiques, et des vitrines du capitalisme financier et globalisé. La performance, l'innovation et la compétition, mais aussi l'élitisme et la richesse sont mis en scène dans les quartiers d'affaires de Midtown et de Wall Street à Manhattan, de l'Opéra et de La Défense en région parisienne.

Outre leur appartenance au monde des grandes entreprises implantées dans des métropoles globales, les managers de la diversité rencontrés de part et d'autre de l'Atlantique avaient plusieurs traits communs. Leur âge moyen était de 47 ans à New York et de 48 ans à Paris, ce qui reflète la surreprésentation des managers de la diversité avec un statut élevé – plutôt des cadres supérieurs à la tête d'une petite équipe, que des managers de niveau intermédiaire. Sur les deux terrains, les femmes étaient nettement majoritaires (7 personnes sur 10). Cette concentration, confirmée par d'autres études sur cette fonction, s'explique par la proximité du management de la diversité avec des métiers d'expertise *soft* fortement féminisés, tels que les RH et la communication. Dans les deux pays, les managers de la diversité interviewées travaillaient d'ailleurs le plus souvent au sein du département RH et une majorité d'entre elles avaient exercé d'autres missions de gestion des ressources humaines avant de prendre leur fonction. Néanmoins, dans les deux pays, les autres parcours de carrière n'étaient pas rares,

surtout aux États-Unis où les personnes de couleur aux expériences professionnelles multiples sont particulièrement « aspirées » vers cette fonction.

On note par ailleurs une différence saillante : alors qu'une très large majorité des managers de la diversité rencontrés aux États-Unis appartenaient à des minorités ethnoraciales (8 sur 10), c'était l'inverse en France, où les personnes blanches étaient très majoritaires (85%). Nous le verrons, cet écart traduit non seulement la présence inégale des minorités ethnoraciales dans les deux contextes nationaux, mais aussi une articulation différente entre les questions de race et le management de la diversité dans les deux pays.

### **Une sociologue dans le monde des affaires**

Aux États-Unis, l'accès au terrain a été ardu. Des anthropologues et des sociologues du monde des affaires ont déjà souligné les difficultés de l'enquête ethnographique ou par entretiens dans les grandes entreprises (Jackall, 1989 ; Souleles, 2019 ; Ortiz, 2021). Leur présence et leurs questions sont souvent jugées incongrues, déplacées, ineptes ou indiscrètes par les cadres et dirigeants, qui contribuent plus volontiers à des recherches de *business schools* ou d'associations professionnelles, ajustées aux finalités gestionnaires. Dans les premiers temps, les rares cadres qui répondaient favorablement à ma demande d'entretien *via* le réseau professionnel LinkedIn avaient des profils atypiques : francophiles curieux d'échanger avec une Française, consultant en diversité intriguées par mon expertise « internationale », responsables de l'égalité des chances dans des organisations du secteur non lucratif ou encore managers de la diversité en transition entre deux entreprises. C'est grâce à quelques consultant particulièrement bienveillantes à mon égard, qui m'ont ouvert leur carnet d'adresses et donné accès à des lieux de sociabilité professionnelle, que le terrain étatsunien a pu progressivement, par un effet boule de neige, se débloquer. En France, l'entrée sur le terrain a été nettement plus aisée : je maîtrisais mieux les registres de présentation de soi ajustés aux attentes des cadres d'entreprise et mon *pedigree* scolaire et institutionnel était plus identifiable qu'aux États-Unis. Le terrain s'est ouvert lorsque j'ai été invitée à collaborer avec la principale organisation professionnelle, l'Association française des managers de la diversité (AFMD), en 2014 et en 2016.

Les entretiens ont été parfois éprouvants. Aux États-Unis, mon sentiment de malaise était accru, surtout au début de l'enquête, par une moindre maîtrise de la langue et par mon ignorance des codes du monde des affaires. Un certain nombre de personnes interviewées ont regardé leur montre ostensiblement ou ont coupé court à la conversation avant la durée convenue (une heure). Mais certaines maladresses linguistiques et naïvetés culturelles ont été fructueuses. Par exemple, l'agacement que suscitait ma question sur le lien entre l'antidiscrimination et la promotion de la diversité a permis de faire émerger un des résultats majeurs de cette enquête sur l'articulation entre droit et diversité dans les grandes entreprises étatsuniennes. Dans les deux pays, j'ai eu du mal à atténuer la distance et l'asymétrie de la relation d'enquête. Je cherchais à me présenter comme une experte pour tenter de créer un sentiment de connivence. Cela a inégalement fonctionné. Alors que je précisais, au moment de la prise de contact puis au cours de l'entretien, que j'étais *professor of sociology* (aux États-Unis) ou chercheuse au CNRS (en France), les enquêtées m'ont souvent demandé à la fin de l'entretien si j'étais étudiante en master ou chargée d'études – une position souvent occupée par de jeunes diplômés en tout début de carrière, en bas de la hiérarchie des cadres d'entreprise. Le fait que je sois une femme trentenaire a sans doute fragilisé mon statut déjà mis à mal par plusieurs dimensions visibles du travail d'enquête en sciences sociales : s'ajuster aux contraintes d'emploi du temps des personnes enquêtées, se déplacer soi-même, en transports publics, sur leur lieu de travail pour réaliser l'entretien, prendre des notes détaillées et rédiger des comptes rendus de réunions... Autant de tâches qui relèvent du « sale boulot » du point de vue de nombre de personnes rencontrées, et le plus souvent délégué à des femmes en position subalterne.

Les managers de la diversité familières de la recherche en sciences de gestion et fort éloignées du monde des sciences sociales étaient assez souvent perplexes quand je leur annonçais que l'issue de cette recherche était la publication d'un livre ou d'articles savants à l'horizon de plusieurs mois, voire d'années, pour faire progresser la connaissance et sans utilité gestionnaire. La distance des enquêtées à l'égard de cette pratique de la recherche était particulièrement marquée aux États-Unis où, en outre, mon capital scolaire et professionnel n'était pas un signal utile pour légitimer ma démarche : la

mention d'institutions académiques distinctives du point de vue des cadres d'entreprise en France tombait à plat. J'ai toutefois eu des échanges moins distants et asymétriques avec certaines et certains managers de la diversité, notamment celles et ceux montrant un rapport engagé à leur fonction, celles et ceux intéressés par les sciences sociales ou celles et ceux qui, aux États-Unis, avaient un parcours migratoire – condition que je partageais avec elles et eux au moment de l'enquête.

\*

L'ouvrage est divisé en six chapitres, qui explorent différentes facettes du management de la diversité, en s'intéressant de manière centrale à ses tensions intrinsèques et aux efforts de légitimation qui le soutiennent. Partant d'une socio-histoire des politiques de la diversité en France et aux États-Unis, ils resserrent progressivement la focale sur les managers de la diversité et leur travail concret.

Le premier chapitre rappelle que le droit et l'action publique ont été des moteurs essentiels de l'essor du management de la diversité dans les deux pays, bien que leur rôle soit généralement dénié par les discours gestionnaires. Les deux suivants retracent la genèse et l'institutionnalisation du management de la diversité, respectivement aux États-Unis, depuis la fin des années 1980, puis en France, à partir du début des années 2000. Ils explorent les mobilisations qui ont soutenu ces discours et pratiques, et leurs formes institutionnalisées dans le monde des affaires : comment s'explique l'essor du management de la diversité ? Est-ce un produit « purement » managérial ? Quelle place occupe-t-il dans les grandes entreprises ? Le quatrième chapitre s'intéresse aux rapports entre diversité et droit, en partant de l'analyse du mandat professionnel et des tâches concrètes des managers de la diversité, dans les entreprises. Les managers de la diversité travaillant à New York et à Paris disent-elles la même chose quand elles affirment que leur fonction va « au-delà du droit » ? Quel rôle tiennent les interdits et les prescriptions légales dans la définition de leur travail et des programmes de la diversité ? Le chapitre 5 s'intéresse aux articulations entre management de la diversité, race et genre dans les deux contextes. À New York comme à Paris prévaut une rhétorique managériale célébrant *toutes* les différences, au service du profit. Mais les enjeux de genre et de race sont-ils pour autant effacés ? Ce

chapitre propose de répondre à cette question en s'intéressant à une dimension rarement étudiée : l'identité minoritaire ou majoritaire des managers de la diversité elles-mêmes. Enfin, le dernier chapitre prend au sérieux le caractère atypique de la fonction de la diversité, située à la frontière entre l'entreprise et la société. Il explore les identités professionnelles des managers de la diversité, et plus particulièrement le rapport qu'elles entretiennent aux dimensions éthiques, civiques et politiques de leur travail : se perçoivent-elles seulement comme des cadres au service de l'entreprise ou d'un projet de changement social et politique plus large ?

Cette enquête comparative sur le management de la diversité, outre la lumière qu'elle apporte sur les sociétés étatsuniennes et françaises, renouvelle l'analyse du capitalisme contemporain dans son ambition de plus en plus ostensible à se mêler du juste et du bien.

## Conclusion

Partant d'une enquête de long cours sur les managers de la diversité en poste dans de grandes entreprises implantées dans les régions d'affaires de New York et de Paris, ce livre a étudié un phénomène social qui, au premier abord, peut apparaître marginal. La plupart des lectrices et lecteurs ont sans doute découvert au fil de ces pages l'existence du management de la diversité, avec ses certifications, sa batterie d'instruments de gestion, sa presse professionnelle, ses associations et ses cadres spécialisées œuvrant dans les sièges sociaux des très grandes entreprises ou dans un segment étroit du conseil. Dans la plupart des organisations, il n'existe pas de programmes dévolus à la diversité. Et si les salariés des très grandes entreprises ont sans doute eu vent de la volonté de leur employeur de défendre la diversité, l'équité et l'inclusion, ils et elles ignorent le plus souvent qu'il y a des cadres chargées de l'animation de ces programmes, et ce que ceux-ci recouvrent exactement. Mais en menant une enquête sociologique sur cet objet très circonscrit dans le monde des affaires à Paris et à New York, ce livre a donné à voir les activités de travail qui soutiennent au quotidien un discours aujourd'hui omniprésent et unanimement célébré par les élites libérales du Nord global : l'idée que la diversité est bonne pour les affaires, et même qu'elle est bonne tout court – une valeur en soi, un idéal partagé.

Plus largement, cette plongée dans l'univers des managers de la diversité a offert une perspective inédite sur le fonctionnement

du capitalisme contemporain. Car l'originalité de ce livre est de traiter le management de la diversité non pas seulement en tant que produit dérivé des normes antidiscriminatoires, comme la plupart des recherches en sciences sociales l'ont fait, mais comme une forme de *management de la vertu*. Parce qu'il entend offrir une réponse gestionnaire à des injustices comme la discrimination, le racisme, le sexisme ou encore l'homophobie, parce qu'il repose sur des interactions étroites entre le monde de l'entreprise et des acteurs engagés pour différentes causes et enjeux civiques, le management de la diversité s'inscrit dans la gamme des pratiques qui traduisent l'aspiration du capitalisme contemporain à se mêler du bien commun. Si elles ne sont pas nouvelles, ces conduites vertueuses ont depuis une vingtaine d'années été placées au-devant de la scène et ont donné lieu à des dispositifs, des formations et des fonctions inédites, portant la marque du « capitalisme responsable ». Celui-ci attribue au monde gestionnaire et marchand un rôle majeur dans la résolution des problèmes non seulement économiques mais aussi sociaux et politiques, du dérèglement climatique aux inégalités à l'échelle mondiale, en passant par le racisme et les menaces sur la démocratie.

### Stigmates de la vertu

Dans le sillage d'autres travaux de sciences sociales critiques, l'enquête a d'abord montré combien les politiques de la diversité, à l'image d'autres programmes affirmant la responsabilité sociale des entreprises, étaient en grande partie symboliques : elles demeurent à la façade des organisations et sans effets substantiels sur la vie de la très grande majorité des salariés. Même si les professionnelles qui en ont la charge peuvent avoir le projet sincère de réformer l'entreprise et la société, ces politiques ont pour effet principal de *signaler* la vertu des entreprises auprès d'une variété de parties prenantes (du gouvernement aux mouvements sociaux, en passant par les investisseurs et les clients) plus qu'elles n'en changent en profondeur le fonctionnement.

De ce point de vue, les ressemblances sont frappantes entre les deux pays. À New York comme à Paris, les managers de la diversité que j'ai rencontrés partagent une condition commune au sein des grandes organisations du capitalisme global. Agissant seules ou avec de toutes petites équipes dans les départements RH,

disposant de budgets très restreints, elles n'ont d'autres moyens que de persuader les collègues des autres services de coopérer à leur mission, et disposent principalement d'instruments de communication pour « engager » dans le projet de la diversité des dizaines de milliers de salariés à l'échelle mondiale. Bref, quand bien même elles le souhaiteraient, les managers de la diversité n'ont pas les armes pour s'attaquer aux discriminations et inégalités en tout genre qui structurent les organisations.

Le décalage entre les ambitions affichées des politiques de la diversité et les moyens qui leur sont dévolus fait résonner une critique qui leur est adressée de longue date : ce qui est « bon pour les affaires », c'est l'*apparence* de la diversité, plus que la diversité elle-même. Ce livre a montré que c'est aux cadres en charge de ces programmes qu'est déléguée la tâche, largement intenable, de lisser et de masquer la contradiction entre vertu et apparence de vertu, entre importance symbolique et marginalité pratique de la diversité. Cette ambivalence constitutive de leur fonction les expose à la reconnaissance toujours fragile de leur mission, à des risques sur leurs carrières, à des frustrations et dilemmes moraux dans leur travail quotidien, et parfois au *burn-out*. Nombre de managers de la diversité s'en accommodent en cultivant la persévérance et la passion pour le sujet et en adoptant des attentes de changement réalistes, celles d'une politique des petits pas. D'autres cherchent à revaloriser leur mission en affirmant une distance froide vis-à-vis des thématiques de la diversité.

Au-delà de la tension entre transformation vertueuse et performance de la vertu, cet ouvrage a mis en évidence une autre contradiction qui traverse le capitalisme contemporain : l'appropriation managériale des enjeux de bien commun mis en forme par le droit, l'action publique et les mouvements sociaux ne va pas de soi. Elle repose sur le travail continu et souvent ingrat mené par ces « professionnelles de la vertu du capitalisme<sup>1</sup> » que sont les managers de la diversité. En effet, on l'a vu, celles-ci doivent simultanément

---

1. Je reprends ici le titre d'un programme de recherche ProVirCap financé par l'Agence nationale de la recherche (2021-2025) dont je suis partie prenante avec d'autres chercheuses et chercheurs : Pauline Barraud de Lagerie, Élodie Béthoux, Anne Bory, Frédérique Déjean, Thomas Depecker, Sophie Dubuisson-Quellier, Élise Penalva-Icher, Scarlett Salman, Clara Gervaise-Volaire, Alice Lavabre, Antoine Machut, Chloé Socha et Xavier Monnier.

*traverser* la frontière entre l'entreprise et la société, en signalant la vocation du monde des affaires à s'approprier des questions de société, et la *réaffirmer*, en repoussant la suspicion d'être le cheval de Troie de conceptions étrangères à l'ordre gestionnaire, dissidentes et indésirables – ce que j'ai appelé les spectres politiques de la diversité.

L'ouvrage en a mis au jour quatre, qui opèrent comme autant de « stigmates de la vertu » (Bereni, 2022). Premièrement, dans les entreprises, les discours et pratiques de la diversité risquent toujours d'apparaître comme une *critique* – même feutrée – des hiérarchies organisationnelles, au bénéfice de certains groupes. En particulier, en France comme aux États-Unis, la diversité est régulièrement associée à la cause des minorités ethnoraciales, des femmes ou des minorités sexuelles et de genre, et à une dénonciation de la place prépondérante des hommes blancs dans les positions les plus convoitées. La vulgate gestionnaire qui définit la diversité comme une infinité de différences abstraites ne parvient jamais totalement à effacer ce lien avec la cause des groupes dominés. D'où les efforts des managers de la diversité pour que leurs collègues ne confondent pas la diversité et l'inclusion avec la politique des minorités, aux États-Unis, et ceux des managers de la diversité rencontrés en France pour repousser le soupçon de militantisme.

Le deuxième spectre politique qui pèse sur le management de la diversité est le *conflit idéologique*. Promouvoir la diversité, à New York comme à Paris, c'est risquer d'inoculer dans l'entreprise des antagonismes politiques, rompant avec l'illusion d'une communauté soudée par des valeurs partagées et entièrement tournée vers des objectifs productifs communs. Si l'*affirmative action* est un terme tabou dans les entreprises étasuniennes, si le sujet LGBT est si difficile à traiter dans les entreprises françaises au cours des années 2010, dans le contexte des mobilisations conservatrices contre le mariage pour tous, c'est parce que ces questions sont associées à de vives controverses, vues comme des ferments de divisions, qu'il convient de tenir hors des murs de l'entreprise.

Troisièmement, on a vu que la diversité risque toujours d'être perçue, dans les entreprises, comme un *produit dérivé du droit et des politiques publiques* qui encadrent et limitent les pratiques de gestion. De fait, les programmes diversité se sont bel et bien développés en réponse à des incitations et à des contraintes de

la puissance publique, loin d'être les initiatives volontaristes que dépeignent les discours gestionnaires. Or cette proximité du management de la diversité avec des injonctions de la puissance publique pose un problème dans les deux pays, même si l'association entre diversité et droit antidiscriminatoire préoccupe bien davantage les managers de la diversité aux États-Unis.

Enfin, le dernier spectre politique qui menace l'inscription gestionnaire de la diversité dans les deux contextes nationaux, et peut-être le plus paradoxal, est son *orientation civique*. Certes, l'arrimage de la diversité au juste et au bien procure des avantages aux directions d'entreprise, en termes d'image, d'engagement des salariés ou de niches de marché. Mais au sein de l'entreprise, la diversité peut toujours entrer en dissonance avec la rationalité instrumentale du *business as usual*, tournée vers la maximisation de la performance et du profit. Tout se passe comme si la forte dimension civique de la diversité pouvait à tout moment venir trahir son lien très lâche avec les enjeux gestionnaires et marchands.

Ainsi, dans les deux contextes nationaux, les managers de la diversité doivent continuellement repousser les spectres politiques associés à leur mission, en signifiant sans cesse à leurs collègues ce qu'est la diversité, et surtout ce qu'elle n'est pas : un programme au bénéfice des minorités, une source de fractures idéologiques, une politique dictée par le droit ou une initiative commandée par des considérations éthiques.

## Frontières nationales

L'enquête comparative, si elle dessine une condition commune des politiques de la vertu de part et d'autre de l'Atlantique, révèle aussi l'empreinte des frontières nationales. Certaines différences observées, telles que la saillance politique de la race et la force de l'idéologie du marché aux États-Unis, l'aveuglement à la race et la légitimité de l'État à réguler les activités économiques en France, étaient attendues. Mais cette comparaison a aussi démenti des stéréotypes tenaces sur les deux pays. En effet, on oppose souvent la France de l'universalisme, aveugle à la différence, à une Amérique de la discrimination positive et du communautarisme (un terme qui est propre au débat français et n'a pas de traduction en anglais). Or, on a vu que le droit antidiscriminatoire aux États-Unis

a été interprété de manière croissante dans un sens d'égalité de traitement, que les quotas ont été juridiquement bannis dans la plupart des cas depuis longtemps et que les mesures *race-conscious* ont été de plus en plus difficiles à justifier – la Cour suprême semble d'ailleurs sur le point de déclarer l'*affirmative action* illégale dans l'enseignement supérieur, au moment où ce manuscrit est achevé. En France, le droit s'accommode bien davantage de traitements préférentiels, tels que les quotas, pour réduire les disparités de situation au détriment de certains groupes, comme les femmes et les personnes handicapées, en s'appuyant sur une diversité de paradigmes dont certains, tels que la parité et la solidarité, suscitent peu de résistances ouvertes. Par ailleurs, cette comparaison remet en cause une vision américano-centrée qui fait des programmes diversité une réponse gestionnaire au droit antidiscriminatoire. En France, celui-ci n'est qu'une des sources de politiques de la diversité aux prises avec un patchwork de politiques publiques d'égalité qui orientent, le plus souvent de manière douce, les pratiques des employeurs plutôt qu'elles ne s'actualisent par des plaintes au tribunal. Un modèle différent de celui qui prévaut aux États-Unis, où la réalisation du droit de l'égalité repose sur le contentieux.

Mais la comparaison conduite dans cet ouvrage a surtout mis au jour l'empreinte des frontières nationales sur le management de la vertu. L'enquête a révélé que dans les deux contextes des *arrangements organisationnels* distincts opéraient l'ouverture et la clôture de la frontière entre l'entreprise et la société. Aux États-Unis, c'est principalement en assignant des personnes minoritaires à la fonction diversité, en reconnaissant tacitement leur mandat d'intermédiaire entre les groupes dominés et dominants, et en plaçant, en pratique, les minorités raciales au cœur des politiques de la diversité que le management de la diversité marque l'ouverture à des questions de justice et d'égalité. Le tropisme racial des programmes gestionnaires de la diversité est même devenu soudainement explicite après le meurtre de George Floyd, alors qu'au cours de la décennie précédente, les préoccupations de justice raciale étaient le plus souvent dissimulées derrière un puissant discours célébrant « toutes les différences » au service du profit. Dans le même temps, on l'a dit, une telle ouverture de l'entreprise à ces enjeux expose le management de la diversité à la suspicion d'introduire la politique des minorités, la critique des privilèges

et des inégalités, l'*affirmative action*, les injonctions d'un droit antidiscriminatoire menaçant la vie des affaires ou encore des considérations éthiques dans l'enceinte de l'entreprise.

L'enquête a révélé que deux principaux arrangements organisationnels permettaient d'opérer, sur le terrain étatsunien, le refoulement de ces spectres politiques. Le premier est la frontière symbolique rigide entre management de la diversité et respect du droit antidiscriminatoire. Dans les très grandes entreprises où il peut être mis en œuvre, ce principe de séparation est constamment réitéré et se traduit par le dédoublement des dispositifs et des territoires professionnels entre *diversity* et *compliance*. Du point de vue des managers de la diversité, il s'agit d'une frontière normative indispensable à l'exercice de leur mission. Le second arrangement organisationnel prévalant aux États-Unis est la mise en scène d'une loyauté ostensible et entière à la norme du profit immédiatement mesurable. Les managers de la diversité déploient des efforts permanents pour démontrer le *business case* de la diversité, non pas seulement, comme en France, dans des termes vagues et abstraits, mais en établissant, grâce à des formules quantifiées et à un *story-telling* édifiant, l'apport direct et immédiat que ces initiatives vont avoir sur les profits de leur organisation. Démontrer l'intérêt à court terme de la diversité est une tâche épineuse. Mais elle leur apparaît indispensable pour repousser la suspicion de conduire des politiques *nice to have*, des initiatives prises pour répondre aux injonctions émanant des mouvements sociaux ou pour se mettre en conformité avec des principes moraux, bien loin des impératifs du *core-business*. Pour cette raison, les managers de la diversité se situent clairement en dehors des départements estampillés *corporate social responsibility* (CSR), alors qu'en pratique, elles collaborent souvent de manière étroite avec les collègues de ces services, et que leurs activités sont communément répertoriées dans les rapports annuels CSR et ESG (*environmental, social and governance*) de l'entreprise.

En France, en revanche, l'ouverture des entreprises à la société se manifeste dans l'hybridité de la catégorie de management de la diversité. L'État a pris part aux mobilisations pour la diversité dans le monde des affaires et a contribué à forger le sens de cette notion en lui donnant une résonance juridique et d'action publique, notamment à travers le label diversité. Les actions en faveur de

la diversité des entreprises sont considérées comme les piliers des politiques publiques d'égalité, régulatrices plus que répressives. Loin d'être construite, comme aux États-Unis, contre le droit, l'action publique et la morale, la promotion de la diversité en entreprise mêle ostensiblement des dimensions d'intérêt économique, de respect du droit et des considérations éthiques et civiques. Le respect des obligations légales est généralement présenté par les managers de la diversité comme le socle de leur fonction, et celle-ci comme une dimension de la RSE.

Mais en France comme aux États-Unis, cette proximité affichée des programmes de la diversité avec le droit, l'action publique et des enjeux civiques risque toujours d'affaiblir la valeur gestionnaire des politiques de la diversité. Les managers de la diversité travaillant dans des entreprises françaises étaient particulièrement anxieuses à l'idée d'être vues comme des spécialistes et des militantes – comme le résume la figure repoussoir de «Madame diversité». De ce côté de l'Atlantique, ce sont certaines caractéristiques personnelles de ces cadres qui opèrent la mise à distance des spectres politiques de la diversité. D'abord, leurs carrières éloignées de cette spécialité : on l'a vu, les managers de la diversité en France sont le plus souvent recrutées en interne, dans les départements RH, et cette fonction débouche rarement sur une spécialisation à plus long terme. Elles poursuivent généralement leur carrière par d'autres missions, souvent dans le champ des RH. La sélection de ces cadres au profil ordinaire a pour effet de faire de la diversité une fonction comme une autre. En outre, plus qu'aux États-Unis où la figure de la leader de la diversité passionnée est valorisée, les managers français de la diversité, surtout les femmes, cherchent souvent à maintenir un détachement à l'égard du sujet en se définissant comme des «gestionnaires de projets».

Au-delà des carrières et de l'*ethos* professionnel *mainstream* des cadres de la diversité, la dépolitisation de leur fonction et des programmes qu'elles animent se réalise en partie à travers leur identité racialisée et sexuée. En France, à l'inverse de ce qu'on observe aux États-Unis, l'enquête a montré la valeur de la blancheur pour l'exercice de cette mission : cette identité majoritaire signale que la diversité va «au-delà» de la question de l'origine, qu'elle s'arrime à un non-racisme républicain et respectable, aveugle à la couleur, et que le management de la diversité est pleinement

inscrit dans la rationalité gestionnaire, disjoint de la cause des minorités. Même si les femmes blanches sont nettement majoritaires dans la fonction en France, la masculinité (blanche) apparaît aussi comme une ressource pour signaler l'orientation du management de la diversité vers des objectifs de performance et de profit. Les femmes, plus que les hommes, sont suspectées de plaider leur cause ou d'importer des considérations morales éloignées de la raison des affaires.

La perspective comparative révèle ainsi que si le capitalisme vertueux est un phénomène global, traversé partout par des contradictions entre vertu et apparence de la vertu, entre nécessité de coopter des enjeux sociaux et de se prémunir contre leurs spectres politiques, il demeure fortement marqué par l'empreinte des contextes nationaux.

Cet ouvrage contribue à la sociologie critique du « capitalisme responsable », dont l'avènement est unanimement célébré par les élites libérales depuis une vingtaine d'années. Alors que nombre de travaux en sciences sociales tendent à prendre pour acquise l'inscription de ces discours et pratiques responsables dans le langage gestionnaire, cette enquête met au jour le caractère toujours incertain, problématique et précaire de l'appropriation managériale d'enjeux de société façonnés par le droit, l'action publique et les mouvements sociaux. D'un côté, les initiatives vertueuses constituent pour les entreprises un levier de capture et d'instrumentalisation du droit et des politiques publiques, de domestication des critiques émanant de mouvements contestataires, ou encore d'affirmation de leur grandeur morale et civique. D'un autre côté, la proximité de ces discours et dispositifs emblématiques du capitalisme responsable avec des ordres normatifs extra-gestionnaires risque toujours de les faire entrer en porte-à-faux avec les normes et pratiques managériales dominantes. Le regard porté sur l'expérience des professionnelles chargées de mettre en œuvre les conduites vertueuses des entreprises révèle que les dissonances dans l'équation entre vertu et profit, loin d'être solubles dans l'ordre des discours, ne cessent de resurgir et de travailler le capitalisme contemporain.

# Travail

---

Laure Bereni

## LE MANAGEMENT DE LA VERTU

La diversité en entreprise à New York et à Paris

Pressées par le droit et la morale de lutter contre les discriminations, les entreprises ont élaboré leur propre stratégie de la diversité : la valorisation des différences (de genre, d'origine, d'âge, de diplôme, etc.) et le traitement équitable des salariés permettraient d'attirer les talents, de conquérir de nouveaux marchés et de stimuler la créativité. En bref, *diversity means business*.

Au-delà de ce mantra désormais globalisé, ce livre fondé sur une enquête de long cours à New York et à Paris cherche à évaluer la véritable portée de ces conduites gestionnaires marquées du sceau de la vertu. Dévoilant leurs fragilités et leurs ambivalences ainsi que tout ce qu'elles doivent aux régulations et aux contextes politiques, il pose un regard critique sur la prétention du capitalisme contemporain à opérer une fusion entre profit et bien commun.

Laure Bereni est sociologue, directrice de recherche au CNRS et membre du Centre Maurice Halbwachs. Elle enseigne à l'École des hautes études en sciences sociales et à Sciences Po.

**SciencesPo**  
LES PRESSES



9 782724 639902

ISBN 978-2-7246-3990-2

25€