

La valeur professionnelle de l'identité

Racialisation, genre et légitimité managériale à New York et à Paris

Laure Bereni¹ et Camille Nous²

Sociétés contemporaines, n°117, 2020, pp. 99-126.

Résumé : En s'appuyant sur une enquête comparative auprès de managers de la diversité en entreprise dans les régions de New York et de Paris, cet article explore les logiques de *réalisme identitaire* au sein d'emplois qualifiés. Inspirée du concept de « *racial realism* » (Skrentny, 2013), cette notion désigne le fait de considérer l'identité sexuée et racialisée comme une compétence professionnelle. Aux États-Unis comme en France, les corps sexués et racialisés des managers de la diversité signalent la saillance de la race et du genre dans la définition gestionnaire de la diversité, au-delà de la vulgate célébrant une infinité de différences. Mais alors qu'aux États-Unis l'identité « minoritaire » (de race, mais aussi de sexe) est perçue comme une qualité professionnelle pour exercer cette fonction, en France au contraire c'est l'identité « majoritaire » (là encore de race et de sexe) qui apparaît comme une ressource. Ce contraste confirme l'importance de placer les corps des travailleurs et des travailleuses au cœur de l'analyse des dispositifs gestionnaires, révélant ici l'influence des problématisations nationales de l'égalité et de la différence sur les appropriations pratiques d'un discours managérial transnational.

Mots-clés : Diversité – Race/racialisation – Genre – Entreprises – Cadres – Gestion

The professional value of identity: race, gender and managerial legitimacy in New York and Paris

Abstract: Drawing on a comparative study of diversity managers in New York and Paris areas, this article explores how *identity realism* plays out in managerial jobs. Inspired by the concept of “racial realism” (Skrentny, 2013), the notion of *identity realism* refers to the practice of considering gender and race as a professional qualification. In both U.S. and French settings, the gendered and racialized bodies of diversity managers signal the salience of race and gender in the corporate framing of diversity, beyond the ubiquitous rhetoric celebrating an infinite array of differences. Yet, while in the U.S. *minority* identity (being everything but a white male) is valued as a qualifying attribute for the role, in France the *majority* identity (white masculinity) appears, by contrast, as a professional resource. This contrast confirms the importance of placing professional bodies at the core of analyzing management categories, revealing in this particular case how national framings of equality and difference shape the practical meaning of a transnational corporate discourse.

Keywords: Diversity – Race– Gender – Organizations – Managers and professionals - Management

¹ CNRS-Centre Maurice Halbwachs, laure.bereni@cnrs.fr

² Laboratoire Cogitamus, camille.nous@cogitamus.fr

Introduction

Dans les sociétés libérales contemporaines, où le principe de non-discrimination s'est imposé comme un référent consensuel, il est le plus souvent illégitime et illégal de considérer l'identité sexuée et racialisée³ comme un attribut qualifiant ou déqualifiant dans le monde du travail. À rebours de cette norme d'aveuglement à la différence, marqueur de « l'occidentalité » (Le Renard, 2019), la littérature sur les discriminations et sur la division racialisée et sexuée du travail a mis au jour le caractère routinier de cette prise en compte du sexe et de la race dans les procédures de sélection, d'évaluation et d'organisation du travail (de Rudder, Poiret et Vourc'h, 2000 ; Stainback et Tomaskovic-Devey, 2012 ; Maruani, 2017). La valorisation/dévalorisation des attributs identitaires opère généralement de manière tacite, notamment en ce qui concerne les marqueurs racialisants, dont la prise en compte apparaît particulièrement difficile à justifier, et plus encore dans certains espaces nationaux où, comme en France, les catégorisations ethnoraciales sont nettement illégitimes (Simon, 2003). En outre, les assignations sexuées et racialisées au travail sont de moins en moins dicibles à mesure que l'on s'élève dans l'échelle des emplois. Dans les emplois peu qualifiés et peu valorisés où les femmes et les minorités ethnoraciales sont surreprésentées, comme ceux de l'aide à domicile (Avril, 2014), de l'accueil (Schütz, 2018), de la sécurité (Bonnet, 2014 ; Scheepers, 2019), du bâtiment (Jounin, 2004), de l'automobile (Pitti, 2005), mais aussi dans des métiers plus qualifiés du travail social (Belhadj, 2006 ; Manier, 2013 ; Scheepers, 2019), la référence à des traits essentialisés associés au sexe ou à l'assignation ethnoraciale est banale dans les discours des employeurs et managers, et parfois dans ceux des travailleuses et des travailleurs. En revanche, dans les strates managériales des organisations et dans les professions prestigieuses, où les hommes blancs occupent les positions dominantes, la rhétorique méritocratique des talents et des compétences s'impose pour légitimer la distribution des places. Si ces emplois sont aussi fortement sexués et racialisés (Boni-Le Goff, 2013 ; Rivera, 2015), les discours explicitant la valeur de ces marqueurs identitaires font l'objet d'une forte disqualification morale, surtout, en France, en ce qui concerne l'assignation raciale (Cohen, 2018).

³ Le terme d'identité a été critiqué en raison de son caractère essentialisant (voir notamment Brubaker, 2004). Mobilisé ici dans un sens minimal, il ne renvoie pas à un ensemble de traits stables, mais aux identifications que produisent les assignations routinières à une identité essentialisée : être ordinairement perçu·e ou se percevoir comme femme, comme homme, comme blanc·he, comme d'origine maghrébine, comme noir·e, comme *hispanic* ou *african-american*... L'adjectif « ethnoracial » renvoie à l'imbrication des logiques corporelles et culturelles à l'œuvre dans la racialisation (ce terme et ses dérivés sont également mobilisés dans ce sens large). Le terme sexe désigne l'identification ordinairement produite par les rapports de genre.

Cet article⁴ étudie les logiques de valorisation professionnelle de l'identité sexuée et racialisée de travailleurs et travailleuses « qualifiées », à partir d'une enquête comparative auprès de managers de la diversité travaillant au siège de grandes entreprises dans les régions de New York et de Paris (encadré 1).

Le *diversity management* a émergé dans le monde des affaires étatsunien à la fin des années 1980, requalifiant en partie des dispositifs et des fonctions mis en place au cours de la décennie précédente en réponse à la législation antidiscriminatoire⁵. En France, les programmes « diversité » se sont institutionnalisés dans les grandes entreprises à partir de la fin des années 2000, dans un contexte de renforcement de la législation antidiscriminatoire et des politiques catégorielles d'égalité sur le marché du travail – égalité professionnelle et intégration des travailleurs handicapés, notamment (Bereni, 2009 ; Doytcheva, 2015). Au milieu des années 2010, dans une variété de contextes nationaux, les grandes entreprises soucieuses d'affirmer leur respect du droit, leur modernité, leur performance et leur horizon global se sont ralliées au discours de la diversité, et ont mis en place des dispositifs et des équipes dédiées.

Les managers de la diversité⁶ (souvent appelés *diversity officers* aux États-Unis, « responsables diversité » en France) sont chargés de déployer une variété de dispositifs : à New York et à Paris, ils et elles initient des sessions de formations et des campagnes de sensibilisation vantant les apports de la différence et de l'inclusion, animent des réseaux de salarié·es fondés sur différentes « identités », mettent en place des dispositifs de *mentoring* et de *coaching* à destination de certaines catégories de cadres, élaborent des tableaux de bord et des indicateurs chiffrés sur la diversité dans l'organisation, produisent des documents de *reporting* sur la « performance extra-financière », organisent des événements de promotion de l'entreprise auprès de publics sous-représentés dans les strates managériales, etc. Dans les deux pays, les managers de la diversité sont le plus souvent inscrit·es dans les départements de ressources humaines du siège, sous la tutelle d'un·e adjointe du ou de la DRH. Ils et elles officient souvent dans de petites équipes (le plus souvent moins de cinq personnes en France, généralement entre deux et quatre fois plus aux États-Unis). Leur statut varie, de la « chargée

⁴ Je remercie Christelle Avril, Valérie Boussard, Vincent-Arnaud Chappe, Amélie Le Renard, Sarah Mazouz, ainsi que les relecteurs et relectrices anonymes de *Sociétés contemporaines*, pour leurs commentaires fructueux sur une version antérieure de ce texte. L'enquête a bénéficié de l'aide du « Fonds de préfiguration » du Labex TEPSIS (2014) et du « Soutien à la mobilité internationale » de l'Institut national des Sciences Humaines et Sociales-CNRS (2017).

⁵ Le *diversity management* est né dans un contexte de délégitimation politique des programmes d'égalité mis en place au cours des années 1970 au sein des grandes entreprises étatsuniennes en réponse aux injonctions du droit antidiscriminatoire (*equal employment opportunity*, *affirmative action*). La rhétorique de la diversité, promue par une poignée de consultant·es, rompt alors doublement avec le langage du droit antidiscriminatoire, en subordonnant la valorisation des différences à l'objectif du profit, et en élargissant le périmètre des « différences » à une infinité de caractéristiques individuelles, au-delà des catégories consacrées par le droit (Dobbin, 2009).

⁶ Le syntagme « manager de la diversité » est ici utilisé au sens générique, sans présomption de la position hiérarchique occupée au sein du service diversité.

de mission » (*Diversity manager* aux États-Unis) noyée dans l'organigramme, au « directeur » diversité (*Chief diversity officer* aux États-Unis) qui a parfois l'oreille des hauts dirigeants. Ces cadres disposent de budgets très limités et sont dépourvu·es de tout pouvoir de contrainte sur l'organisation : ils et elles s'affairent au quotidien à « convaincre » des « partenaires » de différents services (surtout des RH et de la communication) de participer à la conduite de la politique diversité. Situé·es à la marge de l'organisation, ils et elles orchestrent des politiques symboliques, sans impact substantiel sur les routines gestionnaires et sur les destins de la grande majorité des salarié·es (Edelman, 2016 ; Bereni, 2018 ; Bereni et Prud'homme, 2019).

Encadré 1 : Une enquête sur les managers de la diversité à New York et à Paris

Une centaine de managers de la diversité, travaillant au siège de grandes entreprises ont été rencontré·es aux États-Unis (N = 44) et en France (N = 68), principalement dans les régions de New York et de Paris, entre 2008 et 2016⁷. Le *corpus* d'enquêté·es a été constitué par « boule de neige », à partir du réseau professionnel LinkedIn (où la plupart de ces cadres sont inscrit·es) 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. Dans les deux pays, les femmes sont nettement majoritaires parmi les enquêté·es (7 sur 10), mais les profils ethnoraciaux et les origines sociales sont contrastées : en France, l'écrasante majorité des personnes rencontrées sont blanches (59/68), alors que les minorités ethnoraciales représentent 8 enquêté·es sur 10 aux États-Unis⁸. Parmi les enquêté·es qui ont déclaré leur origine sociale, les personnes rencontrées en France sont aux trois quart issues de classe supérieure ou moyenne-supérieure ; aux États-Unis, les origines sociales *upper class* et *middle class* n'ont été revendiquées que par une minorité d'enquêté·es (un tiers environ), la majorité déclarant des origines *lower middle class* ou *working class*. Dans les deux pays, la plupart des enquêté·es sont diplômé·es du supérieur : aux États-Unis, les trois quarts ont un diplôme initial de niveau *Bachelor* (Bac + 4), et en France 8 enquêté·es sur 10

⁷ Du côté français, une partie des entretiens ont été menés par Dorothee Prud'homme et Anaïs Coulon à partir d'un protocole d'enquête élaboré conjointement (Bereni et Prud'homme, 2019). Les entretiens mobilisés dans cet article ont été conduits par l'autrice.

⁸ Dans chaque pays, les enquêté·es ont été classé·es dans deux catégories exclusives « personnes blanches »/« personnes non-blanches » – j'utilise aussi indifféremment les termes « personnes racisées » et « minorités ethnoraciales » pour désigner celles-ci. Les catégories ethnoraciales ici mobilisées reposent principalement sur l'auto-désignation des enquêté·es 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 consonance maghrébine par exemple, en France). Seule une personne, sur le terrain français, n'a pas été classée faute d'indices suffisants. Si les personnes blanches, y compris aux États-Unis où les identifications ethnoraciales sont courantes et légitimes, se définissent rarement comme telles – c'est l'un des privilèges de la blancheur que de pouvoir incarner l'universel et s'extraire des marquages ethnoraciaux (Frankenberg, 1993) –, plusieurs enquêté·es, étant donné le thème de l'entretien, ont spontanément revendiqué cet attribut identitaire, y compris en France. Mais sans surprise, ce sont les identifications ethnoraciales minoritaires qui ont été le plus souvent déclarées par les enquêtées au cours de l'entretien : « arabe », « noir·e », « issu·e de l'immigration », « d'origine maghrébine », « asiatique », « issu·e de la diversité » en France ; « *African-american* » « *Black* » « *Hispanic* », « *Latino/a* », « *Asian-American* », « *Native-American* », « *person of color* », aux États-Unis.

ont un niveau Bac + 5. Les principaux viviers de recrutement de ces cadres sont les services de ressources humaines et de communication des grandes entreprises. L'âge moyen des enquêté-es est assez proche dans les deux contextes (47 ans aux États-Unis, 48 ans en France) : c'est une fonction que l'on occupe le plus souvent en milieu ou fin de carrière, y compris aux États-Unis où elle est plus ancienne et offre, pour certain-es, une spécialisation durable. Près de 8 enquêté-es sur 10 aux États-Unis (34/44) et en France (55/68) étaient en poste dans une entreprise de plus de 10 000 salarié-es au moment de l'entretien. Leurs secteurs d'activités sont variés : finance, industrie lourde, équipement, nouvelles technologies, biens de consommation courante, etc. Les entretiens ont été complétés par des observations dans des lieux de sociabilité professionnelle (*workshops*, groupes de travail dans les associations spécialisées...), et par l'analyse d'un *corpus* de documentation : presse professionnelle, notices et discussions sur le réseau LinkedIn, blogs de consultants, etc.

La fonction de « responsable diversité » (France) ou *diversity & inclusion officer* (États-Unis) est particulièrement intéressante pour saisir la valorisation professionnelle de l'identité de sexe et racialisée des travailleurs et travailleuses qualifiées, en raison des affinités électives que la catégorie de « diversité » entretient avec des enjeux de race et de genre. Il est vrai que ces enjeux n'occupent pas la même place au sein des dispositifs de la diversité dans les deux pays, en dépit d'une vulgate managériale commune qui entend promouvoir une infinité de différences individuelles (« compétences », « talents », « parcours », etc.). En pratique, les priorités des dispositifs diversité sont façonnées par les injonctions et incitations des politiques publiques nationales d'égalité. Dans les entreprises étatsuniennes comme françaises, les femmes – et plus particulièrement les femmes cadres – constituent une cible privilégiée (politiques de « mixité » en France, de « *gender diversity* » aux États-Unis), en réponse aux politiques publiques d'égalité des sexes (Pochic, 2018). En revanche, les minorités ethnoraciales occupent, aux États-Unis et en France, une place contrastée. Aux États-Unis, elles sont, en pratique, au cœur du *diversity management* : sessions de recrutement dans des universités historiquement noires, modules de *mentoring* et *coaching* destinées aux cadres minoritaires, réseaux de salarié-es regroupé-es par leur appartenance ethnoraciale, *monitoring* chiffré de la position des minorités ethnoraciales dans les strates managériales, etc.

Ce tropisme reflète la place centrale que la race occupe dans le régime juridique antidiscriminatoire (Sabbagh, 2003), et plus largement dans les problématisations de la différence et de l'égalité au sein de ce pays, où les nomenclatures ethnoraciales sont légales et

routinières, et où les minorités ethnoraciales représentent en 2018 près de 40 % de la population⁹. Dans le contexte français, alors que le terme diversité a été introduit, par ses promoteurs initiaux, comme une manière euphémisée de parler de race et d'ethnicité, les initiatives diversité mises en place par les entreprises n'ont que très marginalement et indirectement ciblé les minorités ethnoraciales, ce qui, là aussi, doit être mis en relation avec une configuration politique nationale : en France, où les minorités ethnoraciales représentent probablement moins de 20 % de la population¹⁰, et où prévalent un puissant discours « aveugle à la race » et un cadre juridique restreignant strictement l'établissement de nomenclatures ethniques, les minorités ethnoraciales ne peuvent être ciblées de manière directe par les politiques publiques. Par ailleurs, le problème public de la lutte contre les discriminations ethnoraciales, qui est brièvement apparu dans les années 2000, a progressivement été effacé de l'agenda politique national à partir des années 2010. Mais le terme « diversité » est resté associé, dans ses usages courants, à des connotations ethnoraciales, comme l'illustre la banalisation de l'expression « issu de la diversité ». Ainsi, dans le monde des affaires en France comme aux États-Unis, la catégorie de management de la diversité est genrée et racialisée : elle renvoie en premier lieu aux politiques d'inclusion des femmes et des minorités ethnoraciales.

Dans quelle mesure cette fonction associée au genre et à la race est-elle propice à la valorisation des attributs de sexe et ethnoraciaux comme qualités professionnelles, et à quel point la prise en compte de ces caractéristiques incorporées peut-elle s'énoncer explicitement ? Aux États-Unis, plusieurs recherches se sont intéressées aux emplois « racialisés », qui se distinguent des *mainstream jobs* par leurs « objectifs liés à la race » (Collins, 1997, p. 59), et auxquels les minorités ethnoraciales sont principalement assignées. John D. Skrentny a forgé le concept de *racial realism* pour désigner les pratiques qui consistent à considérer l'identité raciale des minoritaires comme une « qualification » (*job qualification*) pour l'exercice de certaines fonctions, à la fois en tant qu'elle serait vectrice de « compétences » spécifiques (une meilleure compréhension de la « culture » des membres de leur groupe) et en tant qu'elle permettrait de « signaler » certains messages (la valeur que l'employeur affirme accorder au principe d'équité, son adhésion à des valeurs multiculturelles

⁹ Source : Census Bureau, 2018. Cette mesure inclut l'ensemble des groupes ethnoraciaux distingués des « blancs caucasiens ».

¹⁰ Cette estimation repose sur les statistiques de la première enquête « Trajectoires et Origines » (TeO, INSEE/INED) réalisée à la fin des années 2000 : 2 % de natifs ou descendants de DOM + 6 % d'immigrés issus d'Afrique ou d'Asie + 5 % de descendants directs d'immigrés d'Afrique ou d'Asie. Ces données statistiques sous-estiment la part des minorités ethnoraciales puisqu'elles n'incluent pas les personnes appartenant à la « troisième » (et parfois même à la « quatrième ») génération de descendant-es d'immigré-es (Beauchemin *et al.*, 2010). Soulignons que la comparaison des données statistiques sur la présence des minorités ethnoraciales dans les deux pays doit être maniée avec la plus grande précaution, tant les catégories sont construites de façon différente : auto-assignation dans le recensement national aux États-Unis, trajectoire migratoire sur deux générations dans l'enquête TeO en France.

progressistes...) à destination d'audiences diverses, telles que les salarié·es, les client·es ou les actionnaires. Plusieurs travaux menés en France ont aussi montré que les marqueurs ethnoraciaux et le sexe pouvaient constituer, du point de vue du management et parfois des travailleurs et travailleuses elles-mêmes, le fondement d'une « présomption de compétence » (Belhadj, 2006) dans l'exercice de certaines activités peu valorisées, auxquelles les minorités et les femmes sont assignées (voir notamment Avril, 2014 ; Monchatre, 2018 ; Scheepers, 2019). Ces travaux montrent à quel point les discours et pratiques de valorisation des « différences » des femmes et des minoritaires, renversant le stigmate dans les limites étroites de certains emplois, contribuent le plus souvent à reproduire et à légitimer l'ordre genré et racialisé.

En portant attention à l'identification ethnoraciale et au sexe des managers de la diversité, cet article explore ce qu'on peut appeler, en retravaillant le concept de John Skrentny (2013), des formes de *réalisme identitaire*, c'est-à-dire de valorisation professionnelle de l'identité majoritaire ou minoritaire (celle-ci imbriquant des dimensions de race et de sexe), plus particulièrement dans les strates managériales de grandes entreprises privées, en France et aux États-Unis. Bien que l'enquête n'ait pas porté sur les « recruteurs » des managers de la diversité, les entretiens menés avec ces derniers, les observations d'événements les réunissant et l'analyse des discours prescriptifs du management de la diversité (consultant·es, presse spécialisée...) mettent en lumière la centralité de l'identité racialisée et sexuée comme fondement de leur légitimité professionnelle des deux côtés de l'Atlantique.

Aux États-Unis comme en France, les corps sexués et racialisés de ces professionnel·les *signifient* la centralité de la race et du genre dans les définitions managériales de la diversité, au-delà d'une rhétorique commune célébrant une infinité de « différences », et démentent le discours méritocratique qui disqualifie la prise en compte des marqueurs d'identité de groupe dans la définition de la compétence. Mais l'enquête montre que les attributs identitaires jouent de manière inverse dans les deux pays : alors qu'aux États-Unis l'identité minoritaire (ethnoraciale, mais aussi de sexe) apparaît comme un attribut central du bon *diversity officer*, en France au contraire c'est l'identité majoritaire (là encore ethnoraciale et de sexe) qui constitue une ressource dans l'exercice de la fonction de responsable diversité – et l'identité minoritaire qui, au contraire, fonctionne comme un stigmate.

Le sexe et la couleur des managers de la diversité

Un contraste saisissant

L'examen comparé de la distribution sexuée et ethnoraciale des responsables diversité interviewé·es met en évidence des configurations contrastées. Dans les deux pays, les femmes représentent 7 enquêté·es sur 10. Mais l'écart est saisissant dès lors que l'on combine l'identité de sexe avec l'identité ethnoraciale. Aux États-Unis, les minorités ethnoraciales, des deux sexes, représentent près de 8 enquêté·es sur 10 (35/44). Les femmes non blanches constituent de loin le groupe le plus représenté (25/44, soit plus de la moitié des enquêté·es), suivies par les hommes non-blancs (10/44), les femmes blanches (7/44), et enfin les hommes blancs (2/44).

Parmi les minorités ethnoraciales, les Africain·es-Américain·es ou Noir·es constituent le groupe le plus important (17/44, soit 4 enquêté·es sur 10), suivis par les Hispaniques (12, soit près de 3 enquêté·es sur 10), puis des Asiatiques-Américain·es (4/44, soit environ 1 enquêté sur 10)¹¹. La surreprésentation des noir·es/Africain·es américain·es parmi les enquêté·es est particulièrement nette, puisque ce groupe représente environ 13 % de la population active aux États-Unis. Les deux tiers des personnes non blanches (23/35) ont un lien direct avec la migration (immigré·es/enfants d'immigré·es), et un tiers (12/35) ont immigré elles-mêmes dans l'enfance ou à l'âge adulte (des Caraïbes, d'Amérique du Sud et centrale, ou d'Asie), alors qu'une seule personne blanche (sur 9) a un lien avec la migration.

L'écart est frappant avec le *corpus* d'enquêté·es rencontrés en France, où se dégagent trois groupes, par ordre d'importance : les femmes blanches, qui en représentent plus des deux tiers (43/68), les hommes blancs, plus d'un cinquième (15/68), et enfin les femmes et les hommes non blancs, qui en constituent une part marginale (9/68, soit un peu plus d'un sur 10)¹². Parmi les personnes non blanches, deux sont noires, cinq sont d'origine ou d'ascendance maghrébine, une personne a un prénom et un nom de famille à consonance arabe sans indiquer d'origine, et une est d'origine asiatique (immigrée). Les deux tiers des personnes non blanches ont déclaré spontanément être immigrées (nées étrangères à l'étranger), alors qu'aucune personne blanche n'a évoqué un tel parcours de migration. En raison de la rareté des statistiques ethniques en France, il est impossible de savoir si la part des minorités ethnoraciales parmi les enquêté·es reflète leur proportion parmi la population de cadres vivant

¹¹ La composition sexuée et ethnoraciale de ce *corpus* d'enquêté·es est proche des données fournies par les rares enquêtes indiquant les caractéristiques démographiques des *diversity officers* aux États-Unis (Dexter, 2010, p. 6).

¹² Si la proportion de femmes dans l'échantillon (70 %) correspond à celle qui a été mise en évidence par une enquête menée par l'AFMD auprès de 129 responsables diversité en 2015 (Bereni *et al.*, 2017), il est impossible de tester la « représentativité » de la distribution ethnoraciale de l'échantillon, étant donné qu'aucune autre enquête sur cette fonction n'a mesuré cette distribution dans le contexte français.

en région parisienne, et plus particulièrement parmi ceux qui constitue le vivier de la fonction diversité (RH, communication)¹³.

La surreprésentation des femmes dans les deux contextes, et des minorités ethnoraciales aux États-Unis, par rapport à leur part dans la population active, peut être interprétée comme un indicateur de la position relativement dévalorisée de la fonction diversité au sein des strates managériales. Celle-ci est proche d'autres « fonctions support *soft* » peu liées à une expertise « technique », telles que les ressources humaines et la communication – des fonctions qui ont été investies par les femmes dans les deux pays, et par les minorités ethnoraciales aux États-Unis¹⁴. Mais cette distribution ethnoraciale et sexuée des enquêtés n'est pas le simple reflet de celle qui prévaut dans des fonctions proches¹⁵ et témoigne aussi, comme on va le voir, de logiques d'assignation spécifiques à cette fonction, et en particulier des mécanismes de réalisme identitaire, c'est-à-dire de valorisation professionnelle des marqueurs de sexe et de race inscrits dans les corps des travailleurs et des travailleuses. Les deux sections suivantes mettent au jour les manières contrastées dont s'opère la valorisation professionnelle de l'identité sexuée et racialisée des managers de la diversité sur les terrains étatsunien et français.

“That job of a black woman”

Je disais tout le temps : « Vous savez quoi ? La prochaine personne en charge de la diversité dans cette entreprise devrait être un homme blanc ! » Et tout le monde me regardait d'un air amusé, et je disais « Eh bien pourquoi pas, je veux dire, quel est le problème ? Pourquoi est-ce que ça doit toujours être une personne de couleur, ou une femme ? » [Rires de l'enquêté et de l'enquêtrice] (Entretien avec George F., 45 ans, hispanique, *ex-diversity officer*, région de New York, 2013).

Aux États-Unis, il semble aller de soi que la race et le sexe constituent des attributs qualifiants pour exercer une fonction en lien avec la diversité : quand George F. suggère qu'un homme blanc pourrait être « la prochaine personne en charge de la diversité », il présente cette proposition comme une boutade. Mais cette évidence relève, on va le voir, d'un consensus « tacite » plus que d'un discours explicite.

¹³ On peut toutefois souligner la surreprésentation des minorités ethnoraciales dans le bassin d'emploi francilien par rapport au reste du territoire. En 2008, selon l'enquête TeO, 43 % de la population francilienne a un lien direct avec la migration vers la métropole. Au sein de ce groupe, plus de la moitié sont issues d'un pays hors de l'Union européenne ou d'une région hors métropole <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1292652>.

¹⁴ En France, par exemple, les femmes représentent 77 % des cadres RH et 67 % des DRH selon le « Baromètre semestriel APEC/ANDRH – Portrait des cadres RH », novembre 2016, p. 2.

¹⁵ En particulier, aux États-Unis, les noirs apparaissent bien davantage surreprésentés parmi les *diversity officers* que parmi les *human resource managers* – ils constituent 12,3 % de cette catégorie d'emploi selon les données du *Department of Labor* en 2017.

Minorities helping other minorities

Si la rhétorique de la diversité célèbre l'apport des différences à l'efficacité des organisations, rares sont les discours managériaux, y compris aux États-Unis, qui préconisent explicitement le *racial* ou *gender matching* – l'assignation des personnes à des fonctions associées à leur identité racialisée ou de sexe. Un tel silence caractérise aussi la littérature prescriptive sur les « compétences » associées à la fonction diversité. Par exemple, un rapport publié en 2010 par un consultant spécialisé en management de la diversité sur les compétences (*skills*) attendues des *Chief diversity officers* dans les plus grandes entreprises étatsuniennes dresse une longue liste de qualités qui ne les distingue pas d'autres *business leaders* (*business acumen, leadership, change management, result orientation, ability to influence, etc.*) (Dexter, 2010).

Dans la pléthorique littérature managériale consacrée aux compétences des *diversity officers*, la question de leur identité n'est que très rarement abordée. C'est toutefois le cas d'un article signé par un jeune consultant (blanc) en ressources humaines, Vadim Liberman, qui paraît en 2006 dans la revue du Conference Board – une grande association de professionnel·les des ressources humaines. L'article, consacré aux stratégies de revalorisation de la fonction diversité, aborde explicitement ce que presque personne ne dit ouvertement : les entreprises cherchent à nommer à ces fonctions « tout sauf des hommes blancs » (Liberman, 2006, p. 20). Les propos des professionnel·les de la diversité interviewé·es dans l'article font apparaître leur ambivalence à l'égard de la valorisation de l'identité minoritaire. Certain·es y adhèrent en arguant de la compétence spécifique des minoritaires. L'article rapporte par exemple les propos de Deborah Dagit, une *Chief diversity officer* très connue dans le secteur, et qui, précise le journaliste, « mesure 1,20 m et se déplace avec une canne ».

Quand une personne d'un groupe désavantagé me voit, il ou elle a le sentiment que je peux m'identifier [*I can relate*] et comprendre ce que c'est de vivre dans une société qui marginalise les personnes différentes (Dagit, citée par Liberman, 2006, p. 20).

Un homme blanc risquerait de ne pas être « crédible » aux yeux des minorités au sein de l'organisation, « qui pourrait le regarder et dire : il n'est pas des nôtres », ajoute la consultante Sondra Thiederman, une femme blanche qui fut pionnière du *diversity management* au début des années 1990.

Présumé·es plus accessibles par les salarié·es minoritaires, les *diversity managers* issus des minorités auraient aussi une vision spécifique de leur fonction : « Les hommes blancs ne conçoivent pas la fonction diversité de la même manière que les minorités et les femmes »,

argumente Clayton Osborne, un homme noir qui dirige le département diversité d'une grande entreprise : « Les minorités la voient comme un moyen d'aider d'autres minorités ».

On perçoit là à quel point l'un des mandats des *diversity officers* consiste à assurer ce qu'Elijah Anderson appelle une « fonction de communication » « entre des personnes de leur propre groupe racial et l'entreprise majoritairement blanche » (Anderson, 1999). Cette définition de la fonction atteste d'une hybridation, aux États-Unis, entre la « politique des identités » (*identity politics*) et la raison des affaires : à côté de la rhétorique de célébration des différences individuelles au service du profit, il s'agit bien, aussi, de « figurer » la présence des minorités dans les strates managériales.

Mais cette valorisation de l'identité minoritaire, le plus souvent tacite, suscite aussi des réserves dans la communauté des *diversity professionals*. Dans l'article de Liberman, certain·es suggèrent que la nomination d'hommes blancs pourrait conférer du prestige à la fonction. Citant les propos d'une consultante blanche, Cornelia Gamlen, Liberman écrit :

Le fait de nommer un homme blanc [...] pourrait même accroître l'envergure de la fonction, qui ne serait plus « ce job pour femme noire » [That job for a black woman], et permettrait de montrer que l'entreprise est vraiment sérieuse dans ses engagements en matière de diversité (Liberman, 2006, p. 20).

Si la masculinité blanche peut être une ressource de légitimation des *diversity officers*, c'est parce qu'elle symbolise la « position d'extériorité » qui est historiquement le privilège des hommes blancs, détenteurs du savoir « sur » les autres (Abu-Lughod, 1998) ; elle signifie ordinairement l'expertise, le prestige et la performance.

Mais en dépit de ces critiques discrètes, l'identité minoritaire demeure en pratique, aux États-Unis, un attribut central du « bon » *diversity officer*. Les corps minoritaires de ces professionnel·les *signalent* l'adhésion des directions d'entreprise à la norme de la mixité, du non-racisme, de l'inclusion des personnes handicapées ou encore de la *gay friendliness* (Tissot, 2018). La stratégie inverse, qui consisterait à « sélectionner des hommes blancs pour mener les programmes diversité », est suffisamment rare pour que le *Wall Street Journal* consacre un article à cette « tactique inhabituelle » (Skrentny, 2013, p. 79).

L'identité minoritaire, entre assignation et ressource circonscrite

Si la logique d'appariement entre l'identité minoritaire et la fonction diversité s'énonce rarement dans la presse gestionnaire, elle se donne à voir dans les récits de carrière recueillis en entretien, qui mettent au jour la puissante logique « d'assignation » à la fonction diversité de personnes non blanches, de générations et d'origines sociales diverses.

Richard J. est un homme africain-américain, âgé d'une soixantaine d'années quand je le rencontre au début des années 2010. Il est depuis trois ans *Chief diversity officer* d'une multinationale du secteur des biens de consommation. Sa spécialisation dans le champ du *diversity management* est intervenue en fin de carrière, mais elle prolonge un itinéraire déjà marqué par une valorisation professionnelle de son identité raciale.

Né dans un milieu modeste, il a obtenu un diplôme en communication dans un *College* public peu prestigieux, et a commencé sa carrière comme *public relations specialist* dans une grande entreprise de biens de consommation à la fin des années 1970. S'il n'évoque pas, en entretien, une spécialisation en lien avec son identité ethnoraciale dans cette fonction de communication qui y est pourtant propice, il raconte avoir co-fondé dans les années 1980 le premier « réseau de salariés » (*employee network*) de cette entreprise, la *Multicultural organization for men and women of color*. Il a ensuite travaillé comme attaché de presse d'hommes politiques africains-américains, avant de revenir dans le monde des affaires à la fin des années 1990 en tant que *director of public affairs* d'une grande entreprise. Parce que celle-ci, souligne-t-il, est alors « confrontée à des problème d'image » – un risque de procès pour discrimination raciale – on lui confie bientôt la responsabilité de la *diversity initiative* du groupe, ce qui entérine sa spécialisation dans cette fonction pour les 10 dernières années de sa carrière.

Au-delà des récits de vie attestant objectivement les logiques d'assignation ethnoraciale, plusieurs personnes non blanches ont présenté, en entretien, leur identité ethnoraciale comme une source de « compétence interculturelle ». Cette valeur professionnelle de la non-blanchité, qui s'actualise dans les bornes étroites du *diversity management* et d'autres emplois racialisés, a plus souvent été mise en avant par les enquêtés ayant un lien avec la migration, et plus particulièrement par les Hispaniques/Latino. Aux États-Unis, cette identité est définie comme une « ethnicité », et donc comme une affiliation subjective et fluide, alors que la « race » renvoie davantage à une identité assignée et rigide (Schor, 2009). L'ethnicité est en outre associée à des « aptitudes », culturelles et linguistiques qu'il apparaît légitime de considérer comme un attribut qualifiant sur le marché du travail, à l'ère de la globalisation (parler espagnol ou « comprendre » les marchés de l'Amérique latine, par exemple).

Alyssa P., *diversity manager* au sein de l'équipe « *Diversity & Inclusion* » d'une grande entreprise étatsunienne de biens de consommation, chargée de la « diversité internationale », est une femme de 45 ans qui parle anglais avec un léger accent espagnol. Quand je lui demande comment elle est arrivée à la fonction diversité, elle précise qu'elle a immigré aux États-Unis 20ans auparavant, de Porto Rico, où elle avait obtenu un diplôme d'infirmière.

Sans évoquer la déqualification qu'elle a subie sur le marché du travail étatsunien en raison de sa trajectoire migratoire et de son ethnicité, elle souligne les ressources qu'elle tire de cette identité de « Latina ». « Le fait que je sois différente », me dit-elle, me permet de voir « tous ceux qui sont invisibles ». Elle ajoute qu'elle est particulièrement à l'aise pour nouer des « connections globales ». Les salariés des filiales étrangères du groupe, poursuit-elle, perçoivent souvent les États-Unis comme « une nation qui passe en force », alors qu'ils « veulent conserver leur identité ». « Je suis plus ouverte, réceptive, et curieuse », me dit-elle, évoquant de nouveau son parcours migratoire. Elle donne l'exemple de la « couleur de peau » et de la « religion » en Inde : « ce sont des sujets sensibles », me dit-elle. « Il ne faudrait pas que j'impose le paradigme américain blanc/noir ! ».

Les coûts de l'assignation raciale

Mais la valorisation professionnelle des attributs minoritaires est ambivalente. D'un côté, l'identité minoritaire peut être le support d'une *expertise professionnelle minoritaire sur les minorités* : une expertise relativement valorisée, notamment dans le monde des grandes entreprises, pouvant donner lieu à une carrière de spécialiste (en circulant d'une grande entreprise à l'autre ou en rejoignant l'univers du conseil), dès lors bien sûr, qu'elle reste circonscrite à cet objet minoritaire. Parmi les enquêtées, certaines personnes non blanches, immigrées et d'origine modeste, dépourvues des ressources ordinaires de la réussite professionnelle (diplômes prestigieux, capital social...) ont ainsi pu mobiliser leur identité ethnoraciale minoritaire au service d'une trajectoire ascendante. Mais d'un autre côté, les opportunités de mobilité professionnelle sont restreintes pour les personnes minoritaires assignés à ces « emplois racialisés » : les possibilités de progression au sein de ces secteurs sont relativement limitées (rares sont celles et ceux qui parviennent au rang de *Chief diversity officer*), et les cadres minoritaires peinent à transférer dans des domaines perçus comme « généralistes » les compétences qu'ils et elles ont pu y accumuler (Collins, 1997). Sans surprise, le risque de déqualification professionnelle par la race a été particulièrement évoqué par les enquêtées les mieux dotées en ressources sociales (origines de classe moyenne ou supérieure, diplôme prestigieux).

Susan L., âgée d'une cinquantaine d'années, est *Chief diversity officer* de la filiale étatsunienne d'une grande société d'assurances depuis 5 ans quand je la rencontre en 2012. Issue de la classe moyenne africaine-américaine et diplômée en *accounting and business* d'un petit *College* privé de bonne réputation, elle a rejoint plus de 20 ans auparavant cette entreprise, après une expérience de consultante dans un cabinet d'audit prestigieux. Dans son

entreprise, elle a poursuivi une carrière ascendante « du côté du business », loin des fonctions racialisées.

Son ascension professionnelle dans une entreprise qui, selon ses termes, est dominée par les « *middle aged white men* », retient l'attention : au milieu des années 2000, elle figure dans la liste des *Influential Black Women in Business* établie par un magazine économique et sur d'autres listes des *business leaders* minoritaires. Peu de temps après, le directeur général (CEO) de la filiale lui demande de prendre le poste de *Chief diversity officer*, lui offrant une promotion du rang de *Vice-President* à celui de *Senior Vice-President* et un salaire plus élevé. Malgré les attraits de cette offre, elle évoque ses fortes réserves initiales :

J'ai d'abord refusé. [...] Je ne me voyais pas dans cette fonction. Quelle était l'intention ? Pourquoi moi ? Parce que je suis noire ? Parce que je suis une femme ? (Entretien avec Susan L., région de New York, 2012).

Contrairement à la grande majorité des enquêtés non blancs, Susan L. ne se définit pas comme une experte de la diversité et n'entend surtout pas s'y spécialiser : la *diversity officer* qu'elle a remplacée, dit-elle, avait le « profil d'une consultante » (spécialiste), alors qu'elle, insiste-t-elle, a été choisie en raison de sa crédibilité *as a business person* (« parce que, me dit-elle, il faut avoir des relations pour pouvoir agir efficacement »).

Déterminée à « revenir à un poste business », elle évoque en entretien ses craintes d'enfermement dans cette fonction : « C'est dur, car maintenant tout le monde m'associe à la diversité. C'est très dur ».

L'assignation douce des femmes blanches

Si les femmes sont majoritaires dans le corpus d'enquêtés, la fonction diversité apparaît plus nettement racialisée que sexuée. Les femmes non blanches ont le plus souvent fait référence, en entretien, à leur appartenance ethnoraciale, pour justifier de leurs appétences et compétences en matière de diversité, et les femmes blanches, bien moins nombreuses (7 enquêtées sur 44), n'ont pas, à une exception près (une consultante ayant publié un ouvrage à succès sur son expérience de *working mother*) présenté leur identité sexuée comme un déterminant de leur orientation vers cette fonction. La plupart y ont accédé dans le prolongement d'une expérience dans d'autres secteurs féminisés, comme les ressources humaines.

En entretien, elles présentent la diversité comme une fonction parmi d'autres dans leur carrière. Plusieurs ont d'ailleurs occupé par la suite d'autres postes dans le champ des ressources humaines, alors qu'une seule femme non blanche rencontrée a quitté le domaine de

la diversité 5 ans après l'entretien. Finalement, si les femmes blanches sont orientées vers la fonction diversité, c'est de manière plus indirecte que les femmes et les hommes des minorités ethnoraciales, en prolongement d'une assignation sexuée qui prévaut plus largement au sein de l'univers des cadres, dans les fonctions support *soft*. L'absence de valorisation de l'identité sexuée comme qualité professionnelle dans les discours des enquêté-es blanc·hes doit se comprendre non seulement au vu de l'association étroite entre diversité et race aux États-Unis, mais aussi en raison de leurs ressources sociales, qui les disposent peu à mobiliser professionnellement cet attribut : une majorité d'entre elles, issues des classes moyennes-supérieures, sont diplômées d'une prestigieuse université (*Ivy league*) – alors que ce n'est le cas que d'un tiers des femmes non blanches, et d'un dixième des hommes non blancs.

« Pourquoi pas une femme blonde ? »

Comme aux États-Unis, la diffusion de la rhétorique de diversité a fourni de nouveaux arguments, en France, pour justifier des formes d'assignation sexuée et racialisée au travail (Cortéséro *et al.*, 2013 ; Monchatre, 2014). Toutefois, ce réalisme identitaire, en particulier dans sa dimension ethnoraciale, se déploie de manière plus souterraine, en raison du tabou qui pèse sur les descriptions racialisées du monde social, surtout aux étages élevés de la hiérarchie professionnelle.

L'enquête montre que la fonction de « responsable diversité » est particulièrement propice à l'explicitation de logiques de valorisation de l'identité, y compris ethnoraciale. Mais contrairement à ce que l'on peut observer aux États-Unis, c'est « l'identité majoritaire » du ou de la responsable diversité qui se voit créditée d'une valeur professionnelle.

La valeur circonstancielle de l'identité minoritaire

Pour les premiers entrepreneurs de la diversité, au milieu des années 2000, cette catégorie, perçue au départ comme une importation du monde « anglo-saxon », a une évidente connotation ethnoraciale. Elle permet alors de désigner des politiques gouvernementales et d'entreprise visant les populations non blanches, descendantes de l'immigration postcoloniale, même si celles-ci sont aussi identifiées à partir de catégories sociales et territoriales : ce sont les jeunes des « quartiers sensibles », d'origine populaire, qui sont en premier lieu visés par la catégorie de « diversité », et ce de manière croissante après les émeutes de 2005 (Safi, 2017).

Dans ce contexte initial, l'identité ethnoraciale minoritaire a pu constituer un attribut qualifiant pour exercer la fonction. De fait, parmi les enquêté-es, près d'un cinquième des

responsables diversité nommés avant 2009 (4/22) sont des personnes non blanches. Certaines et certains enquêtés non blancs nommés dans les années 2000 (où ils font alors figure de pionniers et pionnières) ont le profil de « experts des quartiers » : immigrés ou descendants de l'immigration, très majoritairement originaires d'un pays du Maghreb, plus souvent des hommes, ils ont grandi dans les quartiers populaires des grandes agglomérations urbaines et y ont poursuivi leur vie professionnelle, en tant que responsable associatif, entrepreneur, ou encore collaborateur politique.

Yacine B., par exemple, né à la fin des années 1950, est issu d'une famille algérienne installée dans un quartier populaire de la banlieue parisienne. Fils d'un ouvrier du bâtiment, il est l'aîné d'une fratrie de 9 enfants. Témoin des émeutes qui ont agité les quartiers populaires depuis le début des années 1980, il s'est engagé dans la « Marche pour l'égalité et contre le racisme », et a commencé sa vie professionnelle, avec le bac technique en poche, comme animateur de quartier. Il est ensuite devenu « chargé de projet » contractuel en « développement social urbain » dans une collectivité locale, avant d'être recruté, à la fin des années 1990, comme responsable « politique de la ville » par une grande entreprise avec laquelle il avait monté un partenariat au nom de la municipalité qui l'employait. Désormais salarié du groupe, c'est lui qui représente son entreprise dans les projets gouvernementaux « d'insertion » puis de « lutte contre les discriminations » qui émergent au tournant de l'année 2000, ciblant au départ les jeunes « issus de l'immigration » qui habitent les quartiers prioritaires de la ville. Ce n'est que dans le courant des années 2000 que son poste est rebaptisé « diversité » et que le périmètre de son action s'élargit progressivement (égalité femmes/hommes, handicap...).

« Si tu es fils d'ambassadeur noir, il n'y a aucun souci »

Dès la fin des années 2000, toutefois, un processus de « déracialisation » affecte la catégorie de diversité dans le monde des affaires : alors qu'elle s'institutionnalise, elle se détache progressivement des significations ethnoraciales qui avaient fortement marqué sa naissance, reflétant une évolution plus générale des politiques publiques antidiscriminatoires (Cerrato-Debenedetti, 2018 ; Chappe, 2011).

Les entretiens révèlent l'adhésion et la participation active des responsables diversité à ce processus de « blanchiment » des politiques diversité (Doytcheva, 2015). La grande majorité d'entre eux manifestent des formes de dénégaration des discriminations raciales (Fassin et Fassin, 2006), assez comparables à celles mises au jour dans d'autres enquêtes sur les

professionnel·les en charge de l'application des politiques de lutte contre les discriminations (Lemerancier et Palomares, 2012 ; Mazouz, 2017).

Invitée à commenter la faible présence des minorités ethnoraciales aux étages élevés de son entreprise, Christelle D., une femme blanche de 36 ans, fille d'un ingénieur et d'une enseignante, titulaire d'un diplôme de niveau bac + 5, et qui entend faire carrière dans la filière RH, y voit le reflet exclusif du « problème » de « l'origine sociale », à l'instar de la plupart des enquêté·es :

Clairement, chez BigCorp, il n'y a aucune problématique ethnoraciale. Ce n'est pas la couleur de peau. C'est l'origine sociale. C'est ça le problème. Si tu es fils d'ambassadeur noir, il n'y a aucun souci. Ce sont les codes sociaux, c'est l'école que tu as fait, c'est le quartier, c'est la façon dont tu t'habilles mais ce n'est pas du tout ta couleur de peau [...] Si tu es blond aux yeux bleus et que tu viens de Roubaix, tu as quand même fait de belles études mais que tu as un petit accent banlieue, c'est là où tu seras discriminé (entretien avec Christelle D., région parisienne, 2014).

Mais cette entreprise d'effacement des significations ethnoraciales de la diversité n'a pas été aisée. Malgré la montée en puissance de discours euphémisant les discriminations ethnoraciales et la marginalité des dispositifs ciblant directement ou (plus souvent) indirectement celles-ci, les connotations ethnoraciales de la catégorie de diversité se sont avérées tenaces. De fait, comme dans d'autres univers sociaux (médias, politique...) où il s'est diffusé, le terme « diversité » a continué, dans le monde des affaires français, à signifier la race et l'ethnicité.

La valeur de la blanchité

C'est en tenant compte de cette entreprise de « blanchiment » des politiques diversité et des obstacles auxquels elle s'est heurtée, que l'on peut comprendre la valorisation organisationnelle croissante de la blanchité des responsables diversité. L'un de ses indicateurs est l'augmentation de la part des responsables diversité blanc·hes, qui représentent, dans le *corpus*, 9/10^e des personnes nommées entre 2009 et 2016 (41/46), et presque la totalité de celles nommées après 2013 (22/23).

Particulièrement indicible pour des fonctions qualifiées dans le contexte français, la valeur de la blanchité n'a certes presque jamais été abordée spontanément par les enquêté·es. Mais la comparaison avec les États-Unis a rendu dicible la description racialisée du monde social¹⁶ : dès lors que je mentionnais qu'outre-Atlantique, cette fonction était majoritairement occupée

¹⁶ Ma position de femme blanche a sans doute aussi facilité l'explicitation, par mes interlocuteurs et interlocutrices blanc·hes, de ce type très particulier de réalisme identitaire, qui consiste à considérer l'identité « majoritaire » comme un attribut qualifiant. De même, ma position de chercheuse intéressée par la question raciale a pu favoriser, chez les enquêté·es minoritaires les plus politisé·es, un échange ouvert sur cette question.

par des personnes appartenant à des minorités, les enquêté·es trouvaient généralement légitime de commenter la question de « l'identité » des responsables diversité en France.

Les propos de certain·es enquêté·es permettent de mettre en exergue trois vertus de la blanchité des responsables diversité. Celle-ci signale la place marginale de la question ethnoraciale dans les dispositifs diversité ; l'affirmation d'une loyauté à un modèle national de non-racisme « aveugle à la race » ; et enfin l'inscription de la diversité dans la raison managériale.

Élargir la diversité

En premier lieu, sur le terrain français, la blanchité des responsables diversité signale « l'universalité » de la politique diversité, « au-delà » de la lutte contre les discriminations raciales. Cet argument est notamment mobilisé par Alexandra C., responsable diversité d'une grande entreprise, après 10 ans de carrière dans les services de ressources humaines du groupe. Cette femme blanche de 35 ans, qui a grandi dans une famille de classe supérieure, exprime à plusieurs reprises, en entretien, sa forte préoccupation de dissocier la politique diversité du groupe de la question « la diversité des origines », en traitant des questions « comme le handicap par exemple ». « 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 ». C'est pour les « concerner », me dit-elle, qu'il convient « d'élargir la diversité ». Lorsque j'évoque le fait que la fonction est principalement exercée par des personnes appartenant à des minorités aux États-Unis, Alexandra C. mentionne « le dilemme de savoir si le responsable diversité doit lui-même être issu de la diversité » :

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 3 ans, la personne qui m'a recrutée m'a dit : « Toi c'est bien, parce que tu es blonde aux yeux bleus » (entretien avec Alexandra C., région parisienne, 2014).

Audrey V., également trentenaire, témoigne, quelques années après avoir quitté son poste, de son expérience de responsable diversité. Elle se rappelle que, pour elle et sa collègue, également non blanche, « C'était dur, très dur », de faire face aux « amalgames » car pour beaucoup, « la diversité c'était de la discrimination positive », et de « montrer en interne que c'était l'affaire de tous, que ça n'était pas uniquement une affaire de recrutement et de personnes de couleur ». Elle évoque les remarques de son supérieur hiérarchique (un homme blanc âgé d'une cinquantaine d'années) : « Yves nous disait tout le temps : "Il ne faut pas que la diversité reste noire, ça fait club de copines noires!" ». Le récit d'Audrey V. suggère que,

si les corps non blancs des responsables diversité posent problème, c'est parce qu'ils rendent « visible » la signification ethnoraciale de la diversité – y compris à leur corps défendant.

Incarner l'antiracisme républicain

Mais les corps blancs des responsables diversité ne se bornent pas à signifier la place marginale accordée au traitement des discriminations ethnoraciales. Ils constituent en deuxième lieu les sites d'une « performance du non-racisme » (Bonnet, 2014), signalant 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 couleur » (Bleich, 2000), par opposition à l'antiracisme *race-conscious* qui domine aux États-Unis (Lamont et Fleming, 2005). Cet « antiracisme sans races » (Fassin et Fassin, 2006) s'incarne dans les corps : les grandes associations antiracistes ont été historiquement dominées, en France, par des personnes blanches. Tout se passe comme si la blancheur des porte-paroles de l'antiracisme, marqueur de leur distance à l'expérience du racisme, venait anoblir la cause en la plaçant sous le signe de l'universalisme et de l'altruisme – comme l'indique le slogan « Touche pas à mon pote » (dont le locuteur est implicitement blanc) qui fit le succès de SOS Racisme dans les années 1980 (Laplanche-Servigne, 2014).

Aline H., une femme noire trentenaire qui travaille au sein du département diversité de GlobalInc, en relation étroite avec l'équipe diversité de la filiale étatsunienne, évoque en entretien l'adhésion de la direction à une définition « nationale » de l'antiracisme. Par opposition au « communautarisme », le siège refuse catégoriquement que soient mis en place dans cette filiale des réseaux de salariés fondés sur l'identité ethnoraciale, alors qu'il s'agit d'une « bonne pratique » extrêmement répandue aux États-Unis, et que la *Chief diversity officer* de la filiale, une femme noire cinquantenaire, souhaiterait les mettre en place.

C'est l'approche française qui ne veut pas de communautarisme en interne. Ils ne veulent pas. Je ne sais pas si ça va évoluer, mais pour l'instant c'est *niet* pour les networks de personnes de couleur. Mais oui, il y a un *think tank* handicap, il y a des *networks* pour les femmes (entretien avec Aline H., région parisienne, 2014).

De même que l'absence de réseaux de salarié·es noir·es dans la filiale étatsunienne permet d'affirmer le refus de « voir » la race, on peut penser qu'en France, la blancheur des responsables diversité constitue une manière de signaler l'adhésion de l'entreprise à un non-racisme aveugle à la couleur.

Alexandra C. fait l'apologie de son supérieur, pour son « engagement » « avec les associations », « SOS racisme et tout ça ». Son statut hiérarchiquement élevé mais aussi, sans

doute, sa blancheur, signalent un antiracisme respectable, dont la légitimité est tirée de l'éloignement objectif à l'identité minoritaire – il ne peut être suspecté de « plaider sa cause ». Aux États-Unis, où l'idéologie de l'aveuglement à la couleur est souvent dénoncée par les courants progressistes comme une forme contemporaine de racisme, et où c'est l'expérience de la racialisation qui légitime la prise de parole antiraciste, la présence de personnes non blanches dans les services diversité signale, on l'a vu, l'authenticité du non-racisme de l'organisation. En France, par contraste, il semble que l'authenticité du non-racisme doive être signifiée par des corps blancs, et, plus encore, que la non-blanchité des responsables diversité soit de nature à éroder la sincérité de « l'engagement » de l'entreprise en la matière. Valérie J., une femme blanche proche de la cinquantaine à qui j'apprends qu'aux États-Unis les fonctions de *diversity officer* sont très majoritairement confiées à des personnes non-blanches, réfléchit quelques instants et me dit :

Alors d'un autre côté moi je trouve pas ça mal de mettre une femme senior blonde sur de la diversité en France. Pourquoi mettre forcément un profil autre ? Faut pas non plus que ce soit un alibi ! (entretien avec Valérie J., région parisienne, 2014).

L'impossible figure de l'expert·e minoritaire des minorités

La blancheur des responsables diversité n'a pas seulement la vertu de signaler la place marginale des politiques ciblant spécifiquement les minorités ethnoraciales, et la loyauté aux schèmes dominants du non-racisme. Elle permet en troisième lieu de signifier l'inscription de la diversité dans la raison managériale dominante. Si Alexandra C. « trouve ça très bien » que les responsables diversité ne soient pas « forcément originaires de certains groupes », c'est non seulement, comme on l'a vu, parce que la blancheur permet selon elle de signifier que la politique diversité ne se limite pas à « l'origine », mais aussi parce qu'elle signale une distance à la cause et, indissociablement, la subordination des politiques diversité à la raison des affaires :

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 (entretien avec Alexandra C., région parisienne, 2014).

Aline H., une femme noire âgée d'une trentaine d'années, évoque le travail de mise à distance de son identité de femme racisée (et des intérêts qui lui sont supposément attachés) qu'il lui incombe de produire en permanence pour être perçue comme une experte légitime de ce sujet au sein de son entreprise. Face à son supérieur qui se désole régulièrement que l'équipe qu'elle forme avec sa collègue apparaisse comme un « club de copines noires », et face à ses collègues, il lui faut constamment dénier le lien entre ses appétences pour la fonction, sa compétence professionnelle et son expérience minoritaire.

Souvent on me disait « Mais pourquoi tu vas à la diversité, parce que tu es femme, parce que tu es noire ? T'as été discriminée dans ta vie ? » Et moi je disais « Ben non, j'ai jamais sentie que j'ai été discriminée ! » (Entretien avec Aline H., région parisienne, 2014).

Ainsi, en France, contrairement à ce que l'on observe aux États-Unis, la figure de l'expert·e minoritaire des minorités n'a pas droit de cité. La non-blanchité des responsables diversité les expose au soupçon d'une vision partielle (subjective) et partielle (militante) dans le traitement des questions liées à « l'origine », et constitue par là-même un obstacle à la reconnaissance de leur compétence d'expert·e et de leur loyauté à l'objectif du profit. Ce soupçon ne pèse pas, en revanche, sur les responsables diversité blanches, qui jouissent du privilège d'incarner une position universelle, « en dehors » de la race (Frankenberg, 1993), et bénéficient à ce titre d'une présomption d'objectivité particulièrement nette dans le traitement des questions minoritaires (voir Mazouz, 2017, sur des mécanismes de délégitimation similaires dans l'administration d'État).

Les avantages de la masculinité (blanche)

La blanchité apparaît donc, du côté français, comme un attribut identitaire particulièrement valorisé pour incarner le « bon » responsable diversité. La domination numérique des femmes blanches (43/68, soit près des deux tiers) suggère que celles-ci constituent des figures légitimes la fonction. Mais l'enquête montre que la *masculinité* (implicitement blanche, valide, binaire), joue aussi comme un attribut qualifiant dans le contexte français.

La valeur professionnelle de la masculinité se donne d'abord à voir dans les avantages matériels et statutaires dont jouissent les hommes occupant cette fonction. Comme dans d'autres champs d'expertise fortement féminisés, on observe un phénomène d'« escalator de verre » (Williams, 1992) – l'avantage dont bénéficient les hommes qui pénètrent dans des territoires où ils sont minoritaires. Une enquête menée par l'AFMD auprès de ses membres en 2015 indique que 70 % des hommes se déclarent « directeurs », « responsables » ou « leaders » de la diversité, alors que la moitié des femmes revendiquent un statut inférieur. S'y ajoutent de fortes disparités de rémunérations (Bereni *et al.*, 2017).

Les logiques de valorisation de la masculinité se distinguent en partie des logiques de valorisation de la blanchité. Contrairement à l'assignation ethnoraciale, le sexe n'est pas un attribut « indicible » (Cohen, 2018), et les politiques « de mixité » (femmes/hommes) occupent de fait une place centrale dans les programmes diversité arborés par les entreprises françaises. En revanche, la masculinité opère, de même que la blanchité (et au carré, quand les deux attributs sont combinés), comme un signal de « compétence » des responsables

diversité. En effet, comme les personnes non blanches – même si c'est dans une moindre mesure –, les femmes blanches sont davantage que leurs pairs masculins « contaminées » par le stigmate politique de la diversité : elles sont suspectées de défendre leur cause, leurs intérêts, et éprouvent davantage de difficultés à incarner la figure de l'expert objectif, tourné vers la raison managériale. Inversement, au-delà de la rationalité technique, instrumentale et visionnaire traditionnellement associée à la figure de l'expert masculin (Boni-Le Goff, 2013), la masculinité signifie, dans la fonction diversité spécifiquement, la capacité à s'arracher à des considérations partielles et partiales – les femmes et leur cause –, et à s'inscrire pleinement dans la raison des affaires (Blanchard, 2016).

Danielle G., soixantenaire, qui a « créé la fonction » à la fin des années 2000 dans l'entreprise où elle a fait carrière, a ressenti personnellement ce soupçon qui pèse sur les femmes lors d'une intervention « en binôme » avec le responsable diversité d'une autre entreprise :

Le fait de porter ce sujet en tant qu'homme, c'est quand même un super point fort, c'est un atout extraordinaire [...] Il y avait 70 personnes dans la salle, des dirigeants, etc. Et je voyais bien que quand Patrick parle, quand il parle des femmes, les hommes, ils disent « Ah attends il y a un homme qui dit ça ». 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 (entretien avec Danielle G., région parisienne, 2009).

Délestés du soupçon de plaider leur cause, les hommes ne sont pas seulement présumés plus compétents. Ils sont aussi mieux à même de « performer le non-sexisme » de l'organisation, de la même manière que les personnes blanches apparaissent mieux à même de performer le non-racisme respectable. Leur masculinité signale l'adhésion de l'organisation aux valeurs de la « mixité », associées au bien commun, à la modernité et à la performance (Blanchard *et al.*, 2013), plutôt qu'à celles du « féminisme », une idéologie ordinairement perçue comme clivante et conflictuelle.

Gilles S., responsable diversité de la filiale d'une entreprise étatsunienne, arbore en entretien et devant ses pairs son « engagement » sur les « sujets » et les « causes » de la diversité. Il reconnaît qu'il est plus facile, en France, de les défendre en tant qu'homme « marié, deux enfants, blanc » :

– Gilles S. : Aux U.S., oui... Notre ancien responsable diversité monde était noir. La nouvelle est de Singapour, d'origine chinoise. Voilà. Si on veut incarner, il faut être différent. En France, je n'ai pas l'impression qu'il y ait nécessité de... c'est peut-être même un handicap... parce que justement on stigmatise un truc sur... c'est-à-dire que moi, je suis marié, deux enfants, blanc, et quand je m'occupe de parler de la question LGBT en France....

– LB. : Ça veut dire que ça renforce votre légitimité si vous n'êtes pas issu des groupes que...

– Gilles S. : Moi, c'est comme ça que je le reçois mais, à la limite, je ne me pose même pas la question. Si je considère que la cause est juste et qu'elle est insuffisamment défendue, je vais mettre le poids et puis je vais embarquer du monde dedans (entretien avec Gilles S., région parisienne, 2014).

Conclusion

Le regard placé sur les managers de la diversité dans de grandes entreprises en France et aux États-Unis met au jour des logiques de valorisation professionnelle de l'identité de sexe et racialisée dans les strates managériales. L'association étroite de cette fonction avec des enjeux de genre et de race rend particulièrement saillantes ces dynamiques qui opèrent ordinairement de manière tacite, en particulier dans les emplois qualifiés, tant elles contredisent les normes de définition de la compétence professionnelle.

La comparaison transatlantique révèle toutefois des formes contrastées de « réalisme identitaire » liées à cette fonction. Aux États-Unis, l'identité minoritaire (« tout sauf des hommes blancs ») s'impose comme une qualité relativement incontestée pour l'exercice de la fonction de *diversity manager*. Plus particulièrement, la non-blanchité revêt une triple valeur : elle signale, d'abord, la centralité de la race dans la définition pratique de la diversité, en écho aux politiques publiques antidiscriminatoires, en dépit des discours qui ne cessent de la diluer dans une infinité de différences ; elle signale, ensuite, l'authenticité de l'engagement non raciste de l'entreprise et sa loyauté aux cadres *race-conscious* de l'antiracisme politique ; elle signale, enfin, une compétence d'intermédiation entre la culture des minoritaires et celle des majoritaires, dont la valorisation atteste l'héritage des cadres de pensée de la « politique des identités ».

En France, par contraste, la masculinité blanche apparaît comme un attribut fortement valorisé pour incarner le « bon » responsable diversité, et la non blanchité constitue un stigmat. La blanchité des responsables diversité signale la place marginale de la question ethnoraciale dans les dispositifs diversité ; l'affirmation d'une loyauté à un modèle national de non racisme « aveugle à la race » ; et enfin l'inscription de la diversité dans la raison managériale. Combinée à la blanchité, la masculinité facilite l'incarnation de la figure de l'expert respectable.

La comparaison franco-étatsunienne révèle une construction institutionnelle différente de l'injonction à la diversité dans les deux pays. L'attention portée aux corps racialisés et sexués

des managers de la diversité met au jour la manière dont les problématisations nationales de la race et du genre façonnent en pratique le sens de la catégorie de diversité, à distance d'un discours managérial qui semble s'énoncer partout de la même manière, notamment dans les publications des grandes entreprises et des multinationales du conseil. Plus largement, ces résultats incitent à placer les corps des travailleurs et des travailleuses du management au cœur de l'analyse des dispositifs gestionnaires.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abu-Lughod L., 1998 *Remaking Women : Feminism and modernity in the Middle East*, American University in Cairo Press.

Anderson E., 2011 « The Social Situation of The Black Executive: Black and White Identities in the Corporate World », *Covert Racism*, p. 291-320.

Avril C., 2014, *Les aides à domicile : Un autre monde populaire*, Paris : La Dispute.

Beauchemin C., Hamel C., Simon P. (dir.), 2010 *Trajectoires et origines. Enquête sur la diversité des populations en France*, Paris : INED/INSEE.

Belhadj M., 2006 « Quelle professionnalisation dans le travail social pour les diplômés descendants de migrants ? », *Formation emploi*, 94, p. 73-91.

Bereni L., 2009 « “Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise” : la transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, 35, p. 87-106.

Bereni L., 2018 *Aux frontières de la raison des affaires. Le management de la diversité à New York et à Paris*, manuscrit original d'HDR en sociologie, Université Paris Nanterre.

Bereni L., Prud'homme D., Coulon A., 2017 *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Paris : AFMD.

Bereni L., Prud'homme D., 2019 « Servir l'entreprise ou la changer ? Les responsables diversité entre gestion, critique et performance de la vertu », *Revue française de sociologie*, 60(2), p. 175-200.

Blanchard S., 2016 « Quelle expertise pour le conseil en égalité professionnelle ? », *@GRH*, 19, p. 13-35.

Blanchard S., Boni-Le Goff I., Rabier M., 2013 « Une cause de riches ? L'accès des femmes au pouvoir économique », *Sociétés contemporaines*, 89, p. 101-30.

Bleich E., 2000 « Antiracism without Races: Politics and Policy in a “Color-Blind” State », *French Politics, Culture & Society*, 18 (3), p. 48-74.

Boni-Le Goff I., 2013 *Le sexe de l'expert : régimes de genre et dynamique des inégalités dans l'espace du conseil en management*, thèse de doctorat en sociologie, Paris, EHESS.

Bonnet F., 2014 « How to Perform Non-racism? Colour-blind Speech Norms and Race-conscious Policies among French Security Personnel », *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 40 (8), p. 1275-1294.

Brubaker R., 2004 *Ethnicity Without Groups*, Cambridge: Harvard University Press.

Cerrato-Debenedetti M.-C., 2018 *La lutte contre les discriminations ethno-raciales en France. De l'annonce à l'esquive*, Rennes : PUR.

Chappe V.-A., 2011 « Le cadrage juridique, une ressource politique ? La création de la HALDE comme solution au problème de l'effectivité des normes anti-discrimination (1998-2005) », *Politix*, 94, p. 107-130.

Cohen M., 2018 « Judicial Diversity in France: The Unspoken and the Unspeakable », *Law & Social Inquiry* 43 (4), 1542-73.

Collins S.M., 1997 « Black Mobility in White Corporations: Up the Corporate Ladder But Out on a Limb », *Social Problems*, 44 (1), p. 55-67.

Cortéséro R., Kerbourc'h S., Mélo D., Poli A., 2013 « Recruteurs sous tensions. Discrimination et diversité au prisme de registres argumentaires enchevêtrés », *Sociologie du travail*, 55 (4), p. 431-453.

De Rudder V., Poiret C., Vourc'h F., 2000 *L'inégalité Raciste. L'universalité Républicaine à l'épreuve*, Paris : PUF.

Dexter B., 2010 « The Chief Diversity Officer Today. Inclusion Gets down to Business », Chicago: Heidrick & Struggles.

Dobbin F., 2009 *Inventing Equal Opportunity*, Princeton: Princeton University Press.

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

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

Fassin D., Fassin E., 2006 *De la question sociale à la question raciale ? : représenter la*

société française, Paris : La Découverte.

Frankenberg R., 1993 *White Women, Race Matters: The Social Construction of Whiteness*, Minneapolis: University of Minnesota Press.

Guillaumin C., 1992 *Sexe, race et pratique du pouvoir. L'idée de nature*, Paris : Côté-femmes. Pas appelée ?

Jounin N., 2004 « L'ethnisation en chantiers. Reconstructions des statuts par l'ethnique en milieu de travail », *Revue européenne des migrations internationales*, 20 (3), p. 103-126.

Lamont M., Fleming C.M., 2005 « Everyday Racism: Competence and Religion in the Cultural Repertoire of the African American Elite », *Du Bois Review: Social Science Research on Race*, 2 (1), p. 29-43.

Laplanche-Servigne S., 2014 « 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, p 143-66.

Le Renard A., 2019 *Le privilège occidental. Travail, intimité et hiérarchies postcoloniales à Dubaï*, Paris : Presses de Sciences Po.

Lemercier E., Palomares É., 2012 « La disparition. Le traitement de la « question raciale » dans l'action publique locale de lutte contre les discriminations », *REVUE Asylon(s)*, 8 [en ligne].

Lieberman V., 2006 « Do Companies Truly Value Their Diversity Directors? », *The Conference Board Review*, p. 16-22.

Manier M., 2013 « Les missions de "proximité" en question : places et postures des intervenantes sociales minoritaires ». *Nouvelles questions féministes* 32(2), p. 14-27.

Maruani M., 2017 *Travail et emploi des femmes*, Paris : La Découverte.

Mazouz S., 2017 *La République et ses Autres. Politiques de l'altérité dans la France des années 2000*, Lyon : ENS éditions.

Monchatre S., 2014 « Petits arrangements avec la diversité. Le recrutement entre marché et mobilisation salariale », *Revue française de sociologie*, 55 (1), p. 41-72.

Monchatre S., 2018 (dir.) « Le genre comme compétence », *Regards sociologiques*, 52.

Pitti L., 2005 « Catégorisations ethniques au travail. Un instrument de gestion différenciée de la main-d'œuvre », *Histoire et Mesure*, 20 (3-4), p. 1-27.

Pochic S., 2018 « Féminisme de marché et égalité élitiste? », dans Maruani M. (dir.), *Je travaille, donc je suis : perspectives féministes*, Paris : La Découverte, p. 42-52.

Rivera L., 2015, *Pedigree. How Elite Students Get Elite Jobs*, Princeton : Princeton University Press.

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

Safi M., 2017 « Promoting Diversity in French Workplaces: Targeting and Signaling Ethnoracial Origin in a Colorblind Context », *Socius*, 3, p. 1-14.

Scheepers J., 2019 « La couleur des compétences. Les cas comparés de deux groupes professionnels : les éducateurs et les vigiles », *SociologieS* [en ligne].

Schor P., 2009 *Compter et classer : Histoire des recensements américains*, Paris : Éditions de l'EHESS.

Schütz G., 2018 *Jeunes, jolies et sous-traitées : les hôtesse d'accueil*, Paris : La Dispute.

Simon P., 2003 « Les sciences sociales face aux catégories ethniques et raciales », *Annales de démographie historique*, 105, p. 111-130.

Skrentny J.D. 2013 *After Civil Rights. Racial Realism in the New American Workplace*, Princeton : Princeton University Press.

Tissot S., 2018 *Gayfriendly. Acceptation et contrôle de l'homosexualité à Paris et à New York*, Paris : Raisons d'agir.

Stainback K., Tomaskovic-Devey D., 2012 *Documenting Desegregation. Racial and Gender Segregation in Private-Sector Employment since the Civil Rights Act*. New York: Russel Sage Foundation.

Williams C., 1992, « The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions », *Social Problems* 39(3), p. 253-67.