

# Comment rendre les entreprises plus inclusives ?

*par Laure Bereni*

---

**Si les entreprises échouent à intégrer et promouvoir les groupes minoritaires, c'est parce qu'elles s'obstinent à mettre en œuvre des programmes dont les sciences sociales ont prouvé de longue date l'inefficacité. Frank Dobbin & Alexandra Kalev proposent des actions plus démocratiques et inclusives.**

---

À propos de : Frank Dobbin & Alexandra Kalev, *Getting to Diversity. What works and what doesn't*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 2022, 272 p.

Aux États-Unis, depuis 2020, les politiques de la diversité et de l'inclusion ont été projetées au-devant de la scène, objet récurrent du débat politique et des déclarations publiques des hauts dirigeants. Cette visibilité nouvelle a été déclenchée par le regain du mouvement pour la justice raciale dans le sillage du meurtre de George Floyd, dans un contexte où les « performances sociétales » des entreprises sont de plus en plus scrutées par les acteurs de la finance responsable. Les plus grandes entreprises ont promis de consacrer des millions de dollars à des projets de philanthropie contre les discriminations et au renforcement des dispositifs de formation de leurs salariés. De Disney à Coca Cola, les fleurons du capitalisme étatsunien ont soutenu publiquement les droits des personnes LGBT+, l'accès au vote des minorités raciales ou encore le droit à l'avortement. Au point d'être accusées par les personnalités les plus conservatrices du parti républicain de promouvoir un

supposé « capitalisme woke », plaçant le monde des affaires sous les dictats idéologiques de la gauche progressiste.

Les programmes d'entreprise aujourd'hui baptisés « Diversité, Équité et Inclusion » (DEI) ne sont pourtant pas nouveaux : ils se sont institutionnalisés aux États-Unis depuis les années 1980, requalifiant des politiques d'égalité des chances introduites lors de la décennie précédente. C'est à un examen systématique de leur impact que se livrent les sociologues Frank Dobbin (Harvard University) et Alexandra Kalev (Tel Aviv University) dans *Getting to Diversity. What works and what doesn't*. Comment expliquer que les femmes et les minorités ethnoraciales aient si peu progressé dans les strates managériales depuis les années 1970, et comment rendre les entreprises plus inclusives ? À mi-chemin entre un ouvrage de sciences sociales et un guide de bonnes pratiques, l'ouvrage adopte une visée prescriptive, de même qu'une certaine foi dans la capacité de l'entreprise à se réformer à partir des enseignements de la science. Cette démarche hybride où la sociologie est mobilisée pour résoudre un problème de gestion est originale et stimulante, en même temps qu'elle soulève plusieurs questions.

## **Il est vain de chercher à « réparer les biais dans la tête des individus »**

### **La mesure de l'impact des programmes de la diversité**

Le substrat empirique du livre est une étude quantitative longitudinale menée sur un échantillon de plus de 800 entreprises soumises depuis 1966 à l'obligation de transmettre à l'Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)<sup>1</sup> un rapport annuel sur la composition ethnoraciale et sexuée de leur main-d'œuvre à différents niveaux d'emploi. Ces statistiques administratives, recueillies entre 1971 et 2015, ont été croisées avec un questionnaire et des entretiens auprès des entreprises du même échantillon, renseignant sur l'adoption d'une dizaine de programmes de gestion des ressources humaines : formations à la diversité, procédures internes de traitement des plaintes, programmes de recrutement et de mentoring, etc. En contrôlant l'incidence

---

<sup>1</sup> L'Equal Employment Opportunity Commission est une agence fédérale créée en 1965 pour permettre la mise en application du droit de l'égalité des chances dans l'emploi (Titre VII de la loi sur les droits civiques, 1964).

d'autres variables telles que les transformations de l'environnement juridique ou les caractéristiques organisationnelles des firmes, l'étude entend évaluer l'effet propre des programmes de la diversité (variable indépendante) sur la diversité managériale (variable dépendante), celle-ci étant mesurée par la part de huit groupes démographiques définis par le sexe et l'appartenance ethnoraciale dans les emplois de niveau « manager » : les femmes et hommes blanc·hes, asiatiques, hispaniques, et noir·es. Dobbin et Kalev ont complété cette étude longitudinale sur laquelle ils ont déjà publié par le passé (voir notamment Kalev, Dobbin & Kelly, 2006) par une centaine d'entretiens conduits avec des managers<sup>2</sup>.

Au point de départ du livre se trouve le constat d'une persistance têtue des inégalités de race et de genre dans les organisations de travail. Dans l'échantillon étudié, en 2018, 17% des hommes blancs sont managers, ce qui n'est le cas que de 5% des femmes noires – des chiffres qui sont demeurés stables depuis le milieu des années 1990. Les chances pour les groupes minoritaires d'accéder au management se sont accrues dans les années 1970 sous l'effet de la législation antidiscriminatoire et de l'augmentation du nombre de managers intermédiaires. Mais la progression s'est infléchie depuis les années 1980 pour les Noir·es et les Hispaniques, depuis les années 2000 pour les femmes blanches. Seuls les Asiatiques progressent nettement depuis les années 2000 (p. 4).

Si les entreprises échouent à faire progresser les groupes minoritaires dans le management, montrent Dobbin et Kalev à partir d'une enquête quantitative longitudinale (voir encadré), c'est parce qu'elles s'obstinent à mettre en œuvre des programmes dont les sciences sociales ont prouvé de longue date l'inefficacité. En particulier, les très populaires formations sur la diversité, les discriminations et le harcèlement, dont le marché est estimé à 3,4 milliards de dollars en 2020<sup>3</sup>, n'améliorent pas la position des femmes et des minorités. Leur succès dans les entreprises repose sur la croyance erronée qu'il serait possible d'infléchir les comportements discriminatoires en « réparant les biais dans la tête des individus » (p. 11). Certaines de ces formations seraient même contre-productives, soutiennent Dobbin et Kalev, en suscitant la culpabilité, la peur et la rancœur des managers des groupes majoritaires.

---

<sup>2</sup> Pour une présentation détaillée de la méthodologie d'enquête, voir

[https://scholar.harvard.edu/files/dobbin/files/getting\\_to\\_diversity\\_appendix\\_8-17-2022\\_final.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/dobbin/files/getting_to_diversity_appendix_8-17-2022_final.pdf)

<sup>3</sup> Jesse Singal, « What if diversity trainings are doing more harm than good », New York Times, 17 janvier 2023.

L'ouvrage met à mal une autre croyance répandue, selon laquelle les formes bureaucratiques de gestion des ressources humaines, tels que les guides du recrutement et les tests d'évaluation, feraient progresser la diversité. Non seulement les règles formelles sont sans cesse contournées en pratique, rappellent Dobbin et Kalev, mais elles contiennent des biais systémiques derrière leur apparente neutralité, comme l'ont mis au jour d'autres analyses critiques des organisations. La charge est particulièrement forte contre les systèmes de traitement des plaintes en interne (*formal grievance procedures*) qui se sont généralisés dans les entreprises étatsuniennes depuis la fin des années 1990, pour réduire les risques de contentieux. Ces dispositifs placent inévitablement les plaignantes dans une position défavorable, en raison de la collusion structurelle des intérêts de l'employeur et des mis en cause : la reconnaissance d'un fait de harcèlement ou de discrimination signale l'échec des procédures de gestion des ressources humaines à les prévenir. De ce fait, ces procédures miment le droit sans garantir de réelles protections aux victimes (voir notamment Edelman 2016, sur ce point).

Pour que les règles procédurales favorisent la diversité managériale, il faut qu'elles soient délibérément « inclusives » et « démocratiques ». Par exemple, les efforts de recrutement qui ciblent les universités où les minorités sont surreprésentées (notamment les « universités historiquement noires ») ont un effet positif sur la représentation de ces groupes, de même que le fait d'inclure les salarié·es noir·es ou hispaniques dans les systèmes formels de recrutement par recommandation (*formal reference systems*). L'ouvrage examine également l'incidence des « groupes ressource de salariés » (*employee resource groups – ERGs*). Ceux-ci ont émergé au début des années 1970, au départ à l'initiative de salariés afro-américains cherchant à atténuer leur isolement au sein d'un management très majoritairement blanc et à porter certaines revendications spécifiques. Ils sont aujourd'hui chapeautés par les départements Diversité, Équité et Inclusion des grandes entreprises et couvrent des identités aussi diverses que les femmes, les personnes LGBT+, « GenZ » ou « *single parents* ». La mise en place d'ERGs, peut-on lire, est bénéfique pour certains groupes, comme les femmes blanches et les hommes Latino, mais pas pour d'autres, comme les hommes noirs, dont l'isolement peut être aggravé par ces dispositifs qui renforcent les frontières entre les groupes identitaires, et qui exigent de leurs membres de contribuer bénévolement à la politique de la diversité de l'entreprise, parfois au détriment de leur carrière.

Les auteurs préconisent enfin des programmes d'entreprise facilitant l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale, dans un pays où, rappelons-le, il n'y a pas de congé maternité rémunéré garanti par le droit (la loi requiert, 12

semaines de congé parental non rémunéré, et cette obligation n'est souvent pas appliquée), la scolarité des enfants commence à 5 ans, et l'État subventionne très peu les frais de garde des jeunes enfants. Les politiques de flexibilité horaire, le droit à un congé maternité de quelques semaines (même non rémunéré) ou le soutien financier des modes de garde des jeunes enfants ont un impact positif sur la représentation des femmes dans le management, plus particulièrement des femmes Latina et noires, qui sont surreprésentées dans les emplois faiblement rémunérés et sont plus souvent des mères seules.

## Les vertus d'une approche conséquentialiste

La grande force du livre est son orientation conséquentialiste : les programmes de la diversité sont évalués uniquement à l'aune de leur *impact* sur les inégalités de genre et de race dans les organisations, en détournant le regard des intentions et des discours. Cette approche est rare, tant dans les recherches gestionnaires que sociologiques. Les premières se focalisent souvent sur la contribution du management de la diversité à la performance et au profit, manifestant leur adhésion au discours gestionnaire dominant. Quant aux recherches sociologiques menées dans une perspective critique du droit, de la race et du genre, elles se sont fréquemment limitées à l'analyse du *discours* de la diversité, dénonçant la dilution des principes juridiques et politiques de l'antidiscrimination, sans examiner l'impact des pratiques managériales de la diversité. Certes, dans cette veine critique, des enquêtes importantes ont montré que ces pratiques étaient « purement symboliques » (Edelman, 2016), découplées des routines gestionnaires, et masquaient des inégalités structurelles derrière la « face étincelante » de la diversité (Ahmed, 2012). Mais ces recherches, généralement fondées sur des approches monographiques et qualitatives, n'ont pas mesuré quantitativement ni comparé les effets de différents programmes sur les inégalités organisationnelles, comme le font Dobbin et Kalev. Ceux-ci se distinguent par ailleurs de la plupart des perspectives critiques de la diversité en arguant que certains de ces programmes managériaux, précisément *en raison* de leur justification instrumentale, peuvent être bénéfiques à l'égalité des chances au travail (pour une approche similaire, voir Sturm, 2001 et Hawkins, 2016). Fort de ce regard affranchi de toute évaluation des discours et des intentions, le livre offre une démonstration qui bat en brèche, de manière implacable, plusieurs certitudes sur les politiques d'égalité : non, la seule mise en place de procédures gestionnaires apparemment neutres, de cellules d'écoute et de

formations sur les biais inconscients – des mesures qualifiées de « bonnes pratiques » qui se sont répandues en dehors des frontières étatsuniennes, notamment en France – ne permet pas de lutter efficacement contre les discriminations et de promouvoir l'égalité des chances. Il est vain de vouloir agir sur les représentations et comportements individuels, ou encore de chercher à éliminer les « brebis galeuses » (*bad apples*).

Plus largement, l'approche résolument conséquentialiste de *Getting to diversity* nourrit une critique de la stratégie *discursive* des mouvements progressistes contemporaines aux États-Unis. Face aux mobilisations conservatrices visant à censurer la *critical race theory* et les études sur le genre et la sexualité à l'école et dans le monde du travail<sup>4</sup>, les mouvements pour la justice raciale, de genre et de sexualité, revigorés et de plus en plus visibles, ont cherché à diffuser un langage radicalement critique des rapports de domination, dans l'optique d'éveiller la conscience progressiste de différents publics – des élèves et étudiants aux salariés d'entreprises. Dans le monde des affaires, des consultant-es se sont mis à vendre des programmes de formation et de sensibilisation reprenant explicitement les termes critiques du mouvement *Black Lives Matter* à des entreprises soucieuses de signaler leur progressisme. Mais une telle focalisation sur la « prise de conscience » du « racisme systémique », ou de la « fragilité blanche »<sup>5</sup>, en l'absence de toute réforme structurelle du recrutement, de l'évaluation et de la division du travail est-elle efficace pour faire progresser l'égalité dans les organisations ? Il est permis d'en douter, et on peut lire l'ouvrage de Dobbin et Kalev comme une mise en garde contre l'orientation *symbolique*, bien qu'affichant désormais parfois un ornement « radical », des réponses des entreprises aux pressions du mouvement pour la justice raciale, au détriment des ambitions *redistributives* des politiques antidiscriminatoires initiées à l'ère des droits civiques.

---

4 En Floride, le gouverneur Ron DeSantis a promulgué en avril 2022 une loi bannissant l'usage de la « théorie critique de la race » dans les écoles publiques et les formations à la diversité mises en place sur le lieu de travail.

5 Ce terme a été introduit par l'ouvrage à succès de la chercheuse et consultante Robin DiAngelo, *White Fragility: Why It's So Hard for White People to Talk About Racism*, Boston, Beacon Press, 2018.

## La science du changement est-elle efficace ?

Cet ouvrage riche et stimulant soulève deux principales lignes de discussions. La première a trait au fait que l'enquête mesure les inégalités dans les organisations à l'aune exclusive de la part des femmes et des minorités dans le management (« *management diversity* »). Évidemment justifiable dans le cadre d'une étude quantitative longitudinale portant sur un vaste échantillon et testant un grand nombre de paramètres explicatifs, le choix de cette variable dépendante n'en est pas moins réductionniste. D'abord parce que, comme le reconnaissent les auteur·rices, elle ne prend en compte que les inégalités de genre et certaines inégalités ethnoraciales, ignorant les effets des politiques de la diversité sur d'autres groupes désavantagés. Par ailleurs, la variable dépendante ne permet pas de saisir les hiérarchies qui traversent les strates managériales, et notamment la surreprésentation des femmes et des minorités dans les emplois managériaux les moins valorisés, les moins rémunérés, et ouvrant le moins de perspectives de carrière (fonctions support et administratives). Enfin, on pourrait envisager de mesurer l'effet des politiques de la diversité sur d'autres variables, comme l'expérience des discriminations et la propension à les dénoncer par les salariés des groupes minoritaires, au-delà des strates managériales. Cette critique ne remet pas en cause l'intérêt et la robustesse de l'étude, mais plaide en faveur d'enquêtes complémentaires pour aborder les discriminations et les inégalités dans toute leur complexité.

La deuxième ligne de discussion porte sur l'ambition prescriptive de l'ouvrage : celui-ci, on l'a vu, vise à convaincre les gestionnaires de réformer les politiques de la diversité, en leur montrant *pourquoi* elles ne marchent pas et *comment* elles pourraient marcher. Mais ce projet présuppose qu'il existe un consensus sur les finalités des politiques de la diversité. Or les recherches en sciences sociales, notamment celles que Dobbin et Kalev ont menées antérieurement, montrent que le management de la diversité répond à des objectifs gestionnaires multiples, parfois contradictoires, au rang desquels la diversification des strates managériales n'est pas nécessairement prioritaire – loin de là. Du point des directions d'entreprises, en effet, il est généralement attendu des programmes de la diversité qu'ils *signalent* un engagement sincère de l'entreprise autour des valeurs d'équité, d'inclusion et de respect des différences, auprès de diverses « parties-prenantes » (salariés, clients, tribunaux, mouvements sociaux, etc.). Dit autrement, un programme pourra être jugé efficace s'il parvient à manifester l'engagement de l'organisation dans une dynamique de « progrès continu », quelle que soit son incidence réelle sur la composition

sociodémographique du management. Si l'on prend au sérieux cette fonction *expressive* des politiques managériales de la diversité, on comprend aisément que les formations, en dépit de leur coût élevé et de leur absence d'effet attesté sur les inégalités (et même sur la performance), soient largement considérées dans les entreprises comme des investissements rationnels : elles sont efficaces au regard des objectifs qui leur ont été implicitement assignés.

La critique ne porte pas ici sur la véracité de ce qui est démontré, mais plutôt sur la potentialité des prescriptions qui en découlent à se traduire en conduites gestionnaires : on peut raisonnablement douter que les directions d'entreprise changeront leurs systèmes gestionnaires pour favoriser l'égalité, par le seul éclairage de la science du changement organisationnel. L'histoire des politiques de la diversité, que Dobbin et Kalev ont contribué à éclairer, montre plutôt que ce sont les pressions du droit, des politiques publiques et des mouvements sociaux, relayées et traduites dans le champ managérial par des intermédiaires professionnel·les, qui poussent les organisations à mettre en place de mesures infléchissant les discriminations et inégalités dans les organisations. S'en remettre à la seule rationalité gestionnaire pour convaincre les entreprises de s'attaquer aux inégalités est une illusion, entretenue par le mythe de l'équation entre diversité et profit (Bereni, 2023). Si Dobbin et Kalev ont déjà montré ailleurs qu'ils ne prennent pas pour argent comptant ce discours hégémonique dans le monde des affaires, ils le questionnent très peu dans cet ouvrage, précisément, sans doute, parce qu'ils entendent convaincre les managers et dirigeants de changer leurs organisations au nom de leurs propres croyances gestionnaires. Si ce pari apparaît risqué, ce livre fournira des connaissances et des arguments très précieux à celles et ceux qui, dans leurs organisations – des entreprises aux universités, en passant par les collectifs militants – cherchent à faire progresser l'égalité.

#### **Pour aller plus loin :**

- Ahmed, Sara. *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham ; London: Duke University Press Books, 2012.
- Bereni, Laure. *Le management de la vertu : La diversité en entreprise à New York et à Paris*. Presses de Sciences Po. Paris, 2023.
- Edelman, Lauren B. *Working Law: Courts, Corporations, and Symbolic Civil Rights*. University of Chicago Press, 2016.
- Hawkins, Stacy. « The Long Arc of Diversity Bends Towards Equality: Deconstructing the Progressive Critique of Workplace Diversity Efforts ».

*University of Maryland Law Journal of Race, Religion, Gender and Class* 17, n° 1 (31 mai 2017): 61.

- Kalev, Alexandra, Frank Dobbin, et Erin Kelly. « Best Practices or Best Guesses? Diversity Management and the Remediation of Inequality ». *American Sociological Review* 71, n° 4 (2006): 589-617.
- Sturm, Susan. « Second Generation Employment Discrimination: A Structural Approach ». *Columbia Law Review* 101, n° 3 (2001): 458-568.

Publié dans [lavedesidees.fr](http://lavedesidees.fr), le 21 mars 2023