



TRAVAIL DECENT ET DEVELOPPEMENT

Les essentiels du LAB IAE Paris-Sorbonne

Juin 2025

Jérôme Coullaré, IAE Paris-Sorbonne

RETOUR AUX SOURCES

Clotilde Coron. Lutte contre les discriminations, diversité(s) et inclusion - Vingt ans de quantification de la différence. RFG. 2025;51(320):19-43. doi:10.1684/rfg.2025.59

Jerome Coullare. [Les indicateurs sociaux, révélateurs des tensions entre aspirations à la durabilité et préservation des modèles d'affaires existants. ACCRA Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées, 2025, 22 \(1\), pp.78-112](#)

LA CITATION

La diversité, accolée au terme d'inclusion, puis à celui d'équité, permet de « *redorer, en lui donnant les attraits de la nouveauté, un discours qui peine à gagner une réelle légitimité dans le monde des affaires* » (Bereni, 2023)

Références citées

- (1) Sénac (2012)
- (2) Chiapello & Gilbert (2013) et Gilbert & Raulet-Croset (2021)
- (3) Coron (2019)
- (4) Boltanski & Thévenot (1991)
- (5) Desrosières (2008, 2010) et Coron (2019)
- (6) Festinger (1975) et Aronson (1991)

LA FABRIQUE DU DISPOSITIF DE DIVERSITE DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES

Contexte

Quel avenir pour les politiques de diversité (ou diversité, équité, inclusion DEI) en entreprise ?

Les politiques DEI dans les grandes entreprises françaises traversent actuellement une période charnière qui met à l'épreuve leur légitimité et leur pérennité. Alors qu'aux États-Unis, l'administration Trump tente de mettre fin aux initiatives DEI (diversity bashing), la situation en France révèle des signes inquiétants : les discriminations en entreprise augmentent tandis qu'on observe un revirement idéologique chez certains dirigeants, désormais plus enclins à exprimer ouvertement leurs réticences vis-à-vis des politiques de diversité. Ce contexte international et national sous tension constitue un véritable test de résistance pour les dispositifs DEI, révélateur tant de leur robustesse structurelle que de l'authenticité des engagements organisationnels qui les sous-tendent.

Objectifs

Comprendre à quoi tient la diversité dans les grandes entreprises françaises.

La diversité a été traitée à différents niveaux (1) : au niveau macro comme pendant du concept d'égalité en philosophie politique, ou comme révélateur de rapports de domination dans des travaux critiques en sociologie ; au niveau micro en psychologie sociale comme véhicule idéologique ; et à partir des années 2005, lorsque le concept fait irruption dans les sciences de gestion, comme objet de performance économique et sociale. Par la suite, de nombreux travaux ont visé à réconcilier la diversité avec ses héritages macro (l'entreprise est une institution permettant d'intégrer la diversité par le travail, ce qu'on a appelé le social case) ou micro (la culture d'entreprise est un véhicule idéologique rassembleur), ou encore à considérer sa potentialité à servir la performance organisationnelle (business case).

Le concept de dispositif, au sens foucauldien, nous permet d'appréhender la sociomatérialité de la diversité en entreprise et de combiner ces trois approches. La diversité au travers de son outillage gestionnaire bien sûr, mais également au travers des conflits idéologiques macro et micro qu'elle révèle. En interrogeant la fabrique de ces trois dimensions, nous cherchons à évaluer la robustesse du dispositif de diversité dans les grandes entreprises françaises face aux pressions idéologiques actuelles. En bref : « à quoi tient véritablement la diversité dans les grandes entreprises françaises ? ».

Méthodologie

Méthode inductive et étude approfondie d'un cas emblématique.

Notre recherche s'appuie sur une méthode inductive et l'étude approfondie d'un cas emblématique : une grande entreprise du CAC40 reconnue par ses pairs pour ses programmes DEI. Conformément à la méthodologie concernant l'étude des dispositifs de gestion (2), notre analyse s'articule autour de trois axes :

1. Une entrée par l'analyse de l'instrumentation de gestion sur une période longue (2002-2022), pour identifier les conventions de quantification (3) qui sous-tendent la production des indicateurs de diversité. Cette phase a impliqué une analyse quantitative exploratoire sur 730 indicateurs de diversité identifiés dans les documents d'entreprise.
2. La poursuite de cette analyse en interrogeant le lien entre conventions de quantification et registres de justification (4), à l'occasion des choix qu'impose la mise en œuvre de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sur la reconnaissance de la double-matérialité de la diversité (novembre 2022-novembre 2023).
3. L'exploration des modes de résolution des conflits de valeurs (4) autour de la diversité, entre idéologies organisationnelles et individuelles, à travers des entretiens avec les promoteurs de la diversité au sein de l'organisation.



LA CHAIRE MAI

Créée en 2008 à l'IAE Paris-Sorbonne, la Chaire Mutations, Anticipations, Innovations, questionne les mutations des organisations, cherchent à comprendre les implications et s'attache à détecter les innovations sociales émergent du terrain.

Elle fédère l'équipe de recherche de l'IAE spécialisée en Organisation, Stratégie et Gestion des Ressources Humaines et fonctionne sur la base de partenariats avec des entreprises, des associations, des fédérations d'employeurs ou organisations syndicales.

Pour en savoir plus : chaire-mai.org

Partenaires :

Institution paritaire pour le progrès social dans l'industrie (IPSI)

Cercle de l'innovation et management de l'expertise (Cime)

Résultats

Un objectif symbolique visant à retirer des bénéfices en termes de légitimation.

Nos travaux démontrent que les dispositifs DEI en entreprise sont utilisés essentiellement dans un objectif symbolique visant à retirer des bénéfices en termes de légitimation.

Sur le plan structurel, nous montrons que la diversité s'est très rapidement dissociée de la lutte contre les discriminations qu'elle était censée prolonger, pour éloigner le risque juridique, financier et réputationnel lié au non-respect des obligations légales. Après avoir tenté d'établir le business case de la diversité (dont la recherche a démontré le caractère éminemment contextuel), l'entreprise a développé des conventions de quantification lui permettant d'invisibiliser la lutte contre les discriminations au profit d'objectifs purement communicationnels (diversity washing).

Sur le plan fonctionnel, notre analyse révèle que l'entreprise a exploité les ambiguïtés méthodologiques de la CSRD pour minimiser la matérialité d'impact de la diversité. Les registres de justification viennent conforter les choix instrumentaux précédemment identifiés, soulignant le rôle déterminant des rapports hiérarchiques (COMEX et cabinets de conseil) dans l'imposition d'un dispositif de diversité de légitimation voire de façade (risque de diversity washing).

Sur le plan processuel, nous mettons en lumière comment les promoteurs de la diversité en entreprise résolvent leurs conflits de valeurs lorsque l'organisation impose des choix contraires à leur idéologie individuelle. Les comportements adoptés par ces cadres s'avèrent préjudiciables tant pour l'entreprise que pour les salariés eux-mêmes, illustrant le phénomène de "diversity fatigue" identifié dans la littérature.

Conclusion

Echec du business case de la diversité

Reposant sur une instrumentation de gestion incapable de démontrer leur antécédence à la performance économique, les dispositifs de diversité sont relégués à des rôles symboliques ou secondaires lorsqu'ils servent à éloigner des risques juridiques ou réputationnels (jugés finalement mineurs). Par ailleurs, ces dispositifs sont d'autant plus vulnérables aux attaques idéologiques que les dirigeants d'entreprise ne sont pas convaincus de leur utilité fondamentale, et que des rapports de force contraignent les promoteurs de la diversité à des rôles secondaires qui ne leur permettent pas d'engager des transformations structurelles.

Face à l'échec du business case de la diversité, les entreprises sont aujourd'hui tentées de silencier des dispositifs auxquels elles n'ont jamais véritablement accordé de valeur substantielle. Deux pistes de solution émergent néanmoins de notre analyse : d'une part, une refonte totale de l'instrumentation comptable à travers un système de triple capital, et d'autre part, une responsabilisation individuelle accrue des cadres dirigeants.

La pérennité des politiques de diversité repose désormais sur leur capacité à transcender simultanément deux écueils majeurs : le « diversity-bashing » qui souffle avec une intensité croissante sur le paysage organisationnel contemporain, et le « diversity-washing » qui a trop longtemps caractérisé des dispositifs plus soucieux d'apparence que de transformation substantielle. C'est dans cet espace étroit, entre instrumentalisation cynique et rejet idéologique, que se joue l'avenir de la diversité en entreprise.

Synthèse

Résultats de l'analyse dimensionnelle d'un dispositif de gestion DEI

Dimension	Structurelle	Fonctionnelle	Processuelle
Question	De quoi est-il fait ?	A quoi sert-il ?	Comment s'en sert-on ?
Objet d'étude	Indicateurs	Discours	Attitudes-comportements
Question de recherche	Que nous disent les indicateurs de la place effective des logiques de gestion qui sous-tendent le dispositif de diversité dans une grande entreprise ?	Sur quoi les acteurs s'accordent-ils pour décider de la juste représentation des indicateurs de diversité ?	Quelles sont les pratiques individuelles des acteurs lorsqu'ils sont confrontés au dispositif de diversité ?
Cadre théorique	Sociologie de la quantification (Desrosières, Coron) ⁽⁵⁾	Economie des grandeurs (Boltanski et Thévenot) ⁽⁴⁾	Dissonance cognitive (Festinger) & paradigme de l'hypocrisie (Aronson) ⁽⁶⁾
Résultats	Faiblesse des liens entre acceptions hétérogènes de la diversité Invisibilisation des discriminations	Exclusivité des registres (profit vs durabilité)	Insincérité
Apports	Dépasser le mythe de la quantification neutre et objectivante	Valoriser la matérialité d'impact Axiomiser la « cité durable »	Réattribuer aux acteurs de l'entreprise la pleine responsabilité des décisions prises en son nom

