



LA FONCTION DIVERSITÉ ENJEUX, COMPÉTENCES ET TRAJECTOIRES

De Laure BERENI et Dorothée PRUD'HOMME,
avec la collaboration d'Anaïs COULON



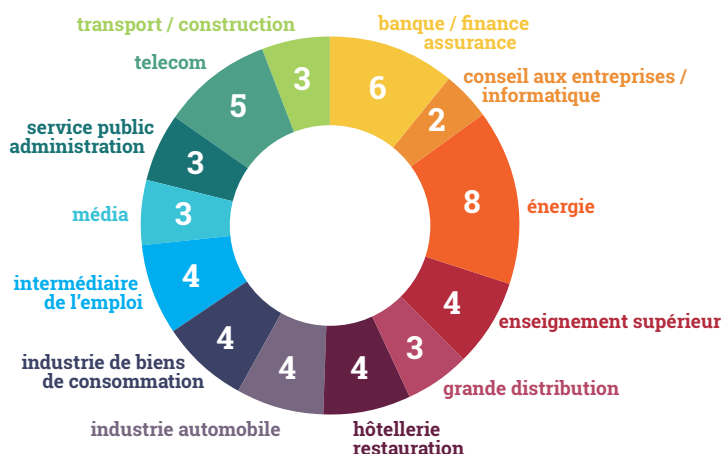
En France, depuis le milieu des années 2000, les grandes organisations privées comme publiques se sont dotées de services dédiés à la mise en œuvre de politiques diversité. Elles se sont alignées sur des pratiques nées aux Etats-Unis et qui se sont diffusées dans de nombreux pays au cours des deux dernières décennies, dans un contexte de globalisation des catégories managériales et de renforcement des normes antidiscriminatoires nationales.

Si le management de la diversité a été largement étudié, peu de travaux se sont intéressés aux femmes et aux hommes qui exercent cette fonction. **Quel est le profil des responsables diversité qui travaillent dans des entreprises implantées en France ? Quels sont leurs parcours, leurs motivations, leur travail au quotidien, leurs attentes et leurs perspectives de carrière ?**

Principale organisation de responsables diversité en France, l'AFMD a demandé à Laure Bereni, sociologue, chargée de recherche au CNRS, et Dorothée Prud'homme, docteure en science politique, responsable des études de l'AFMD, de mener l'enquête pour répondre à ces questions. **Le rapport repose sur 53 entretiens sociologiques approfondis**, conduits en 2015 et 2016 auprès de responsables diversité et ex-responsables diversité français.

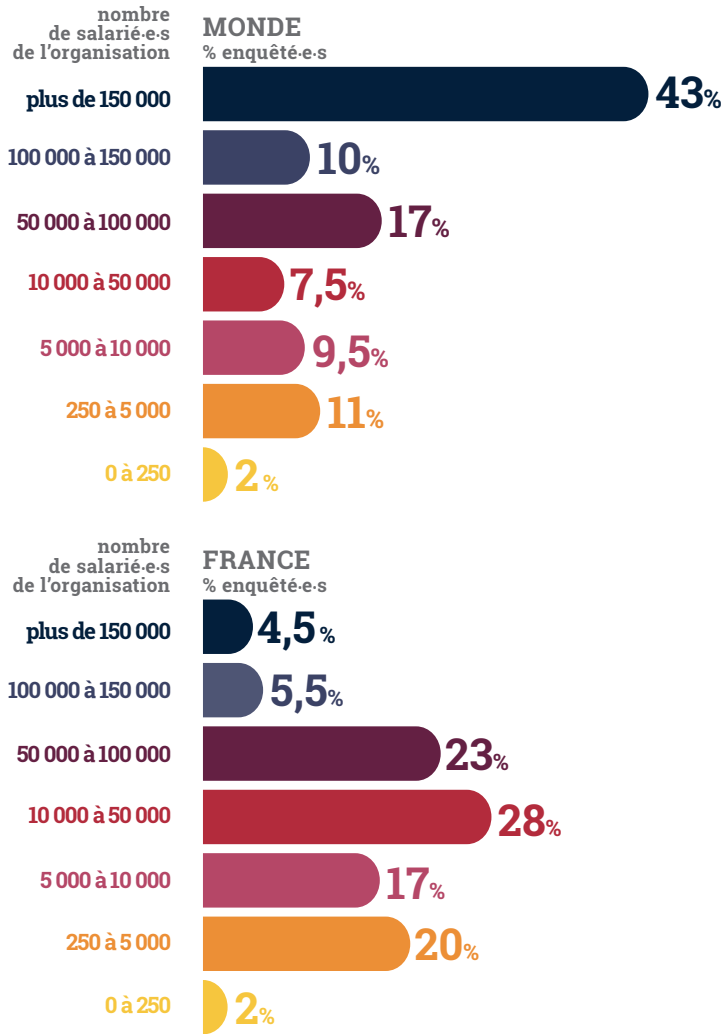
Ces entretiens semi-directifs ont été menés de façon à saisir le plus finement possible les caractéristiques sociales et les trajectoires de ces responsables diversité ; leurs pratiques professionnelles quotidiennes ; mais aussi leurs perceptions personnelles de leur métier : les défis et obstacles qu'ils rencontrent quotidiennement dans l'exercice de leur mission, les leviers d'action dont ils disposent et tactiques qu'ils et elles activent pour les surmonter, la valeur et le sens donnés à cette fonction atypique, ou encore la manière dont elle s'inscrit dans leur dynamique de carrière. L'échantillon a été construit principalement à partir des fichiers de l'AFMD, en privilégiant les responsables diversité à plein temps, donc plus souvent en poste dans de grandes entreprises du secteur privé, dont le siège social est généralement en région parisienne. Une grande variété de secteurs y est représentée.

Secteur d'activité dans lesquels les enquêtés exercent ou ont exercé la fonction diversité



Source : enquête qualitative AFMD 2016, n=53

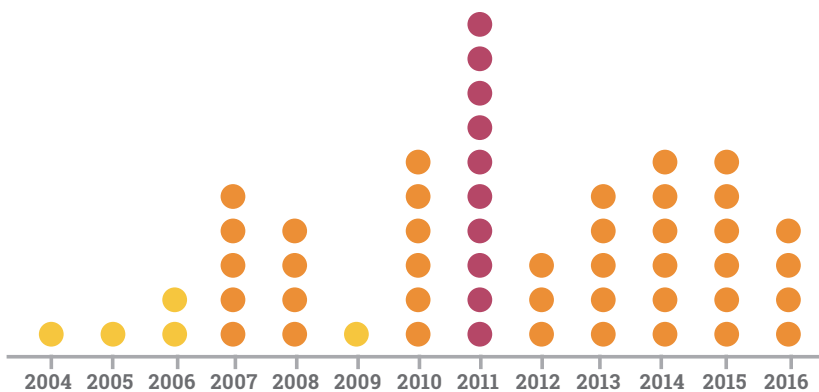
Effectifs de l'organisation au sein de laquelle les enquêté-e-s exercent ou ont exercé la fonction diversité



Source : enquête qualitative AFMD 2016, n=53

Les responsables diversité interviewés ont occupé cette fonction à différents moments au cours des dix dernières années : **alors que les 26 « pionniers », souvent nommés avant 2010, ont défini le périmètre de la fonction et posé les jalons de la politique diversité de l'organisation, les 27 « successeurs » ont repris un poste dont les contours étaient déjà relativement délimités.** Notons que 40% des interviewés n'occupaient plus la fonction diversité au moment de l'entretien, ce qui a permis de recueillir des témoignages plus distanciés vis-à-vis de la fonction et d'étudier les potentielles poursuites de carrières de ces cadres.

Dates d'entrée en fonction des enquêté-e-s



Source : enquête qualitative AFMD 2016, n=53

La recherche met en évidence **la grande hétérogénéité des statuts que recouvre la fonction « diversité »**. Le prestige, la rémunération et les marges de manœuvre qu'elle offre varient fortement d'une organisation à l'autre, et en fonction du profil de carrière de celui ou celle qui a été choisi pour l'exercer. Rien de commun, en effet, entre la chargée de mission diversité en début de carrière, « noyée dans l'organigramme », et le directeur diversité au profil plus senior, qui dispose de réseaux dans l'entreprise et a davantage l'oreille des dirigeants.

Au-delà de cette variété de positions, le rapport met au jour certains traits récurrents et permet d'esquisser **le portrait-robot des responsables diversité exerçant leurs fonctions dans de grandes entreprises implantées en France**.

Si **les responsables diversité sont plus souvent des femmes** (70%), celles-ci sont légèrement moins surreprésentées dans notre échantillon que dans les métiers RH (féminisés en France à hauteur de 77%). L'étude révèle néanmoins une féminisation croissante au cours des toutes dernières années, alors que la fonction s'institutionnalise : 80% des interviewés ayant pris leur fonction après 2013 sont des femmes.

Répartition des enquêté·e·s par période de recrutement et par sexe



Source : enquête qualitative AFMD 2016, n=53

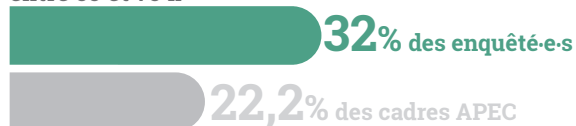
Les responsables diversité sont, **en moyenne, plus âgés que la population des cadres RH** car ils occupent souvent ce poste dans le dernier tiers de leur carrière (47% des interviewés ont plus de 50 ans). Ils sont aussi **en moyenne mieux payés que les cadres RH**, avec des disparités entre hommes et femmes qui reflètent en partie des différences d'âge et de type de carrière.

Rémunération annuelle brute (dont 13e mois)

entre 35 et 55 k



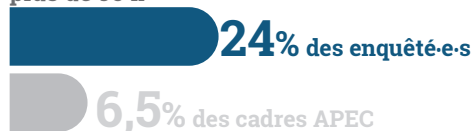
entre 55 et 75 k



entre 75 et 95 k



plus de 95 k



Sources : enquête Rémunération AFMD 2016, n=51 et Apec, « Les salaires dans les fonctions cadres édition 2016 », *Les études de l'emploi cadre*, n°2016-20, septembre 2016, p.6

Rémunération annuelle brute (dont 13e mois) par sexe



Source : enquête Rémunération AFMD 2016, n=51

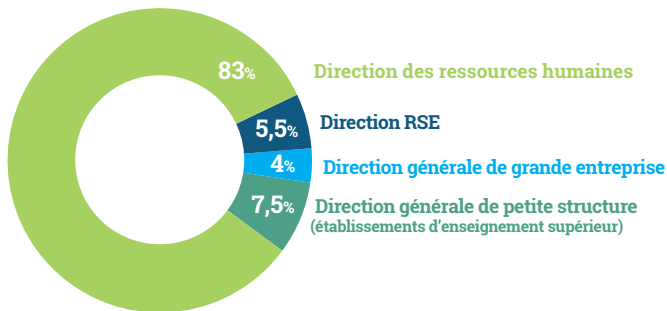
Les responsables diversité français sont **rarement d'ascendance immigrée**. Issus **majoritairement de familles de classe moyenne supérieure**, ils sont **fortement diplômés** (83% sont titulaires d'un Bac + 5).

Les responsables diversité interviewés exercent leurs fonctions au siège social de l'entreprise où, généralement, ils ont fait une partie de leur carrière. **87% d'entre eux travaillaient déjà dans l'entreprise où ils ont été nommés**, avec une ancienneté moyenne de 10 ans. Ils sont **majoritairement issus de fonctions «support», telles que les RH** (37% des enquêtés) ou la communication. 40% des enquêtés ont exercé des fonctions opérationnelles avant de devenir responsable diversité (ce profil est plus typiquement masculin, puisqu'il concerne 53% des hommes interrogés).

Au moment de leur prise de poste, ils n'avaient qu'une idée très vague de ce que recouvrait la fonction diversité. **Ils se sont formés sur le tas, principalement au contact de leurs pairs, dans les associations professionnelles**. Après plusieurs années d'expérience à ce poste, ils préfèrent se définir comme des gestionnaires de projet que comme des experts de la thématique « diversité ».

83% des managers de la diversité sont **rattachés au département RH**, et leur position la plus fréquente est **N-2 du DRH groupe**. Seulement 4% des enquêtés rapportent directement à la direction générale d'un grand groupe. Les responsables diversité peuvent toutefois avoir des contacts occasionnels avec des hauts-dirigeants.

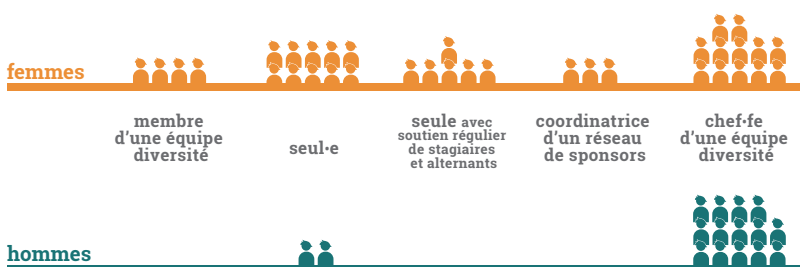
Rattachement fonctionnel des enquêté-e-s



Source : enquête qualitative AFMD 2016, n=53

Ils n'ont souvent pas d'équipe, et s'appuient sur un réseau de « référents » et d'« ambassadeurs » diversité. Ils consacrent une importante partie de leur temps à « **dire la diversité** » : expliquer, argumenter, communiquer, en interne et en externe, sur cette thématique.

Niveau de responsabilité des enquêté-e-s



Source : enquête qualitative AFMD 2016, n=53

Pour leur poursuite de carrière, ils envisagent soit de **revenir à des fonctions relevant des RH ou de la RSE** au sein de la même entreprise, soit de quitter l'entreprise pour **poursuivre leur investissement dans le domaine de la diversité**, dans le secteur associatif ou en tant que consultant. À ce stade, en effet, **les opportunités de poursuite de carrière en tant que responsable diversité dans une autre grande organisation restent limitées** – les entreprises préférant toujours recruter un cadre maison et non spécialiste.

Les responsables diversité considèrent leur fonction comme nécessaire, tout en souhaitant qu'elle ne le soit plus à l'avenir, lorsque leurs missions seront naturellement portées, espèrent-ils, par tous les collaborateurs de l'entreprise.