



## LA FONCTION DIVERSITÉ ENJEUX, COMPÉTENCES ET TRAJECTOIRES

Laure BERENI, Dorothee Prud'homme,  
avec la collaboration d'Anaïs Coulon



Qu'est-ce que la fonction diversité ? Qui sont les professionnel-le-s qui l'exercent ?

Cet ouvrage répond à ces questions en s'appuyant sur l'analyse de **53 entretiens sociologiques approfondis** réalisés auprès de celles et ceux qui occupent ou ont occupé la fonction diversité en France depuis le milieu des années 2000.

Les principaux résultats de cette analyse permettent d'esquisser **le portrait-robot d'une personne exerçant la fonction diversité en France aujourd'hui**.

Il s'agit le plus souvent d'une **femme**, un peu plus âgée que la population des cadres RH. Elle est née en France, de parents français eux-mêmes cadres. Elle est **fortement diplômée**.

Elle exerce cette fonction dans une **grande entreprise**. Elle s'est vue proposer le poste de responsable diversité après **plusieurs années passées en son sein**, principalement dans des services RH. Elle ne connaît rien à la diversité, mais accepte ce poste qui constitue à ses yeux un challenge. **Elle se forme sur le tas**.

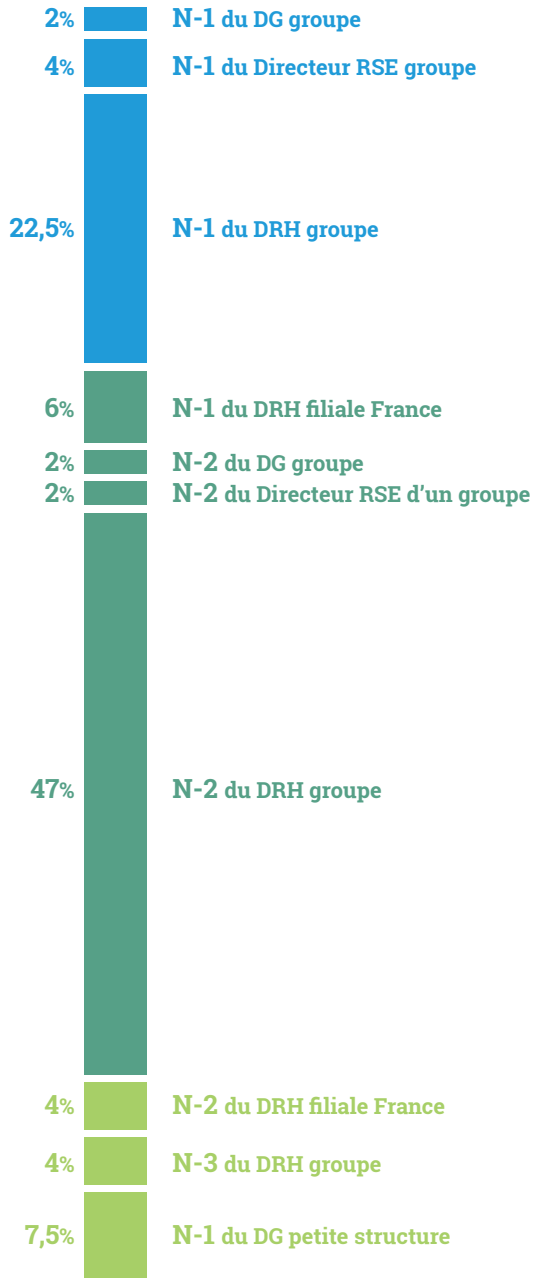
Elle est en général « **N-2 du DRH** », mais a occasionnellement des échanges avec des membres de la direction. Elle n'a souvent pas d'équipe et s'appuie sur un réseau de référents diversité.

Elle **travaille en « mode projet »**, doit faire preuve de **créativité**, de **diplomatie** et de **persévérance**. Elle consacre une importante partie de son temps à « dire la diversité » : expliquer, argumenter, communiquer, en interne et en externe.

Même si elle perçoit souvent son quotidien comme une **course d'obstacles**, elle décrit sa fonction comme intellectuellement « **passionnante** » et humainement « **porteuse de sens** », ce qui la conduit à l'exercer plus longtemps qu'une fonction plus classique. Pour sa poursuite de carrière, elle envisage 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 son **investissement dans le domaine de la diversité**, dans le secteur associatif ou en tant que consultante.

Elle **perçoit sa fonction comme nécessaire**, tout en souhaitant qu'elle ne le soit plus à l'avenir, lorsque ses missions seront naturellement portées par tous les collaborateurs de l'entreprise.

## RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE DES ENQUÊTÉS

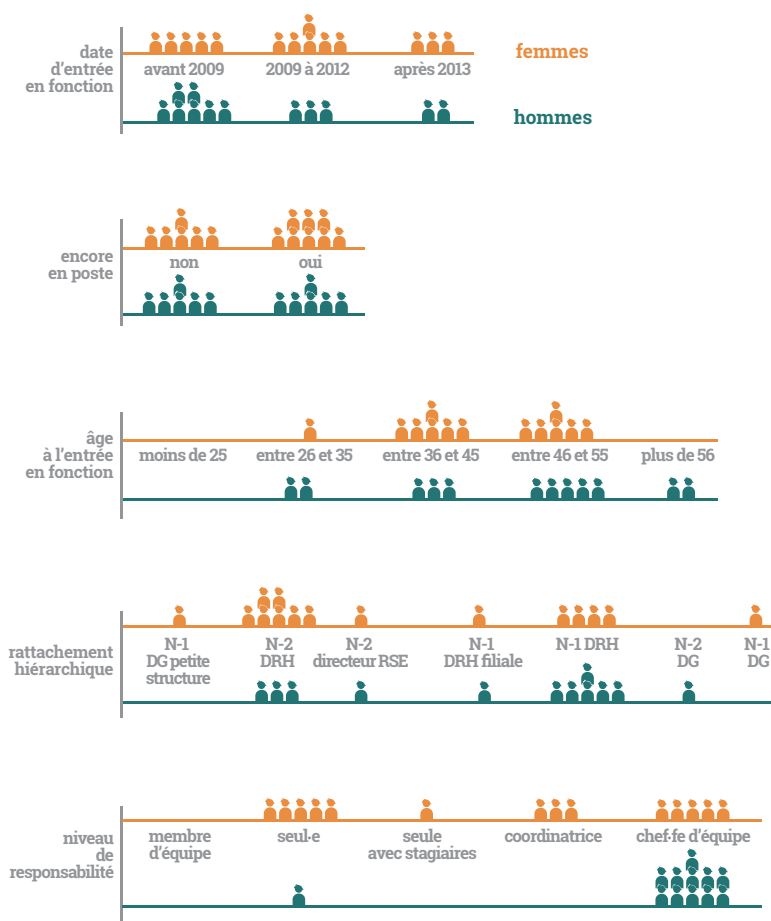


Source : enquête qualitative AFMD 2016, n = 53

L'existence préalable ou non d'une fonction diversité dans l'organisation au moment du recrutement des enquêté-e-s permet de distinguer **deux profils de responsables diversité**.

Le profil des **pionnier-ère-s** désigne celles et ceux qui ont été les premiers à porter cette thématique au sein de leur entreprise. La fonction a été créée à l'occasion de leur prise de poste.

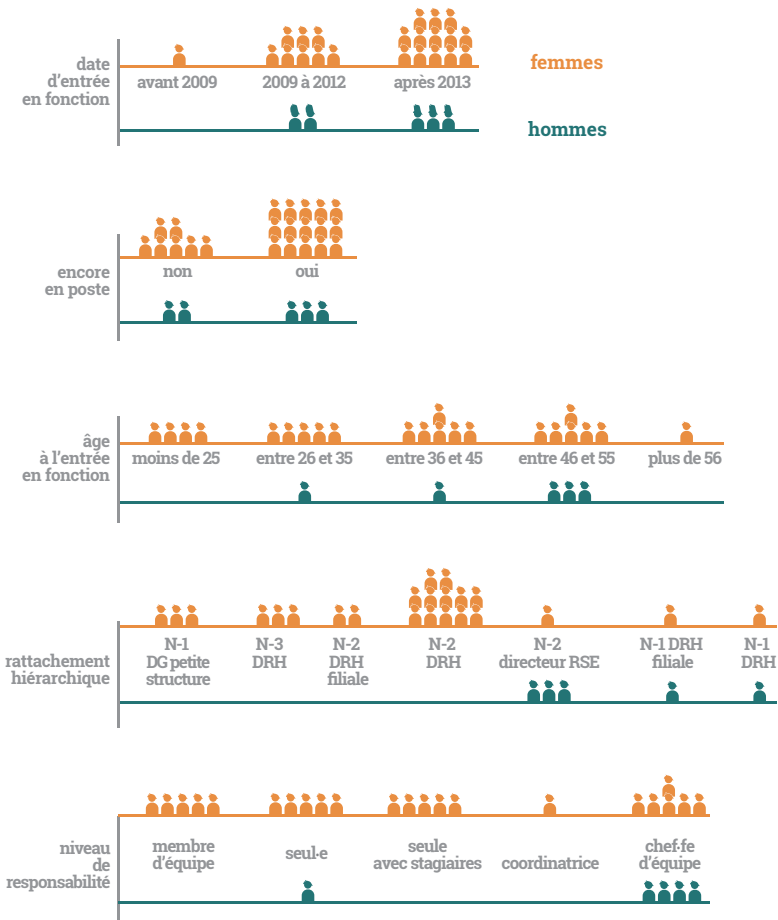
## 26 PIONNIER•È•S : 14 FEMMES ET 12 HOMMES



Source : enquête qualitative AFMD 2016, n = 53

A contrario, la seconde catégorie, les **successeur·e·s**, rassemble les cadres qui ont repris un poste diversité préexistant ou qui ont été intégré·e·s au sein d'une équipe diversité déjà en place.

## 27 SUCCESSEUR·E·S : 22 FEMMES ET 5 HOMMES



Source : enquête qualitative AFMD 2016, n = 53

## COMPÉTENCES ET ATOUTS ACQUIS DURANT L'EXERCICE DE VOTRE FONCTION DIVERSITÉ (3 RÉPONSES POSSIBLES)



Source : enquête GPEC AFMD 2015, n = 87

## ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ DE LA FONCTION DIVERSITÉ SELON LES ENQUÊTÉ·E·S (3 RÉPONSES MAXIMUM POSSIBLES)



Source : enquête GPEC AFMD, n = 129

# CETTE ÉTUDE MET AU JOUR TROIS GRANDS DÉFIS

## Des professionnel·le·s (enfin) reconnu·e·s !

Les responsables diversité mobilisent quotidiennement de **multiples compétences** pour exercer un métier exigeant. Ces professionnel·le·s, à l'instar des autres, doivent être **équipé·e·s, outillé·e·s, formé·e·s**, non seulement afin de remplir le plus efficacement leurs missions mais aussi pour **anticiper les évolutions** dans un domaine sans cesse mouvant.

L'engagement et l'investissement des responsables diversité sont directement mis au service des dirigeants et des collaborateurs, en **cohérence avec la stratégie de l'entreprise** et de son « ADN ». La formalisation de ces compétences permettra de **déconstruire l'image de responsables diversité « éloigné·e·s du business »**.

## Des acteurs (exigeants) du changement !

Les responsables diversité se situent aux **avant-postes des organisations** et détectent les **grandes évolutions sociétales susceptibles d'impacter l'activité** de leur entreprise et l'ensemble de son écosystème. L'étiquette « diversité » occulte la réalité de ces « **intrapreneurs** » au **profil remarquable** : capables de travailler en gestion de projet, autonomes, créatifs, forces de proposition tout en étant respectueux du travail de chacun·e, moteurs de changements et de prises de conscience. Elles et ils participent à **renforcer la légitimité** de l'entreprise en **guidant ses décisions stratégiques**.

## Des interprètes (uniques) au service de la performance !

Les responsables diversité sont des **opérateurs d'articulation entre l'entreprise et la société**. Dans leur quotidien, ils contribuent autant à **accueillir les transformations de la société** et les guider au sein de l'entreprise qu'à exprimer, impulser et participer à **définir le rôle et la responsabilité des entreprises dans la société**. Par cette forme d'« interprétariat » sociétal, ils offrent à leurs dirigeants les moyens **d'accroître la visibilité, l'efficience et l'attractivité** de leur entreprise.

Dirigeant·e·s, professionnel·le·s des ressources humaines, de l'emploi, recruteur·e·s et salarié·e·s, riches des résultats de cette étude, vous pouvez contribuer à relever ces défis aux côtés des responsables diversité.

**Quels engagements prendrez-vous ? Quel sponsor, quel relais deviendrez-vous, dans votre entreprise comme dans la société ?**