

[Page de garde]



**HEC MONTRÉAL**  
École affiliée à l'Université de Montréal

**Quelle diversité ? Quelle performance ? Une analyse critique de la  
reddition de comptes en matière de diversité**

par  
**Julie Gauneau**

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade Ph. D. en administration  
(option Sciences comptables)

Mai 2024

© Julie Gauneau, 2024



**HEC MONTRÉAL**  
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**Quelle diversité ? Quelle performance ? Une analyse critique de la  
reddition de comptes en matière de diversité**

Présentée par :

**Julie Gauneau**

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Mouna Hazgui  
HEC Montréal  
Présidente-rapporteuse

Caroline Lambert  
HEC Montréal  
Directrice de recherche

Nancy Aumais  
Université du Québec à Montréal  
Membre du jury

Yves Gendron  
Université Laval  
Examineur externe

Julien Le Maux  
HEC Montréal  
Représentant du directeur de HEC Montréal



## Résumé

Depuis une trentaine d'années, les discours et les dispositifs en matière de diversité et plus largement d'Équité, de Diversité et d'Inclusion (EDI), ont connu un essor important dans les organisations, notamment face à la pression de l'opinion publique et à la multiplication des contraintes législatives en la matière. Ces pressions s'accompagnent bien souvent d'exigences de transparence et de reddition de comptes concernant les initiatives déployées, ce qui amène les organisations à mettre en place des outils de mesure de la performance. Ces outils, qui tentent d'évaluer les pratiques afin de rendre des comptes à diverses parties prenantes, ne sont pas sans risques et leur utilisation peut parfois avoir des effets inattendus. Dans cette thèse, j'étudie les enjeux associés à l'élaboration et à l'utilisation de ces outils de reddition de comptes, et j'explore la manière dont ils questionnent les discours et les pratiques qui entourent la notion de diversité.

Dans le premier article, j'étudie l'évolution des discours (textuels, visuels et chiffrés) de la diversité dans les rapports annuels de l'entreprise LVMH entre 2002 et 2019, en utilisant une perspective intersectionnelle. L'étude de l'occurrence de certains termes et données chiffrées associés à la diversité, puis l'étude approfondie des représentations du genre, de la race, de la sexualité, de l'âge et du handicap m'ont permis d'identifier un double discours au sein même des rapports : un discours explicite et un discours implicite. Le contraste entre ces deux discours révèle une forme spécifique de diversité de façade (*diversity washing*). Celui-ci ne prend pas la forme d'une dissonance entre les actes et les discours, mais d'un double discours, plus subtil, tenu au sein même de la vitrine communicationnelle que représente le rapport annuel.

Dans le deuxième article, j'étudie l'organisation des différentes parties prenantes d'un projet de déploiement d'indicateurs d'impact social d'un plan d'action en équité, diversité et inclusion (EDI) dans un service de police confronté à des plaintes pour profilage racial. Je montre que l'EDI et les mesures d'impact social peuvent être considérés comme des objets multiples et analyse la manière dont la présence-absence façonne et influence les relations des membres du projet. Par l'étude de ce double déploiement d'objet multiple,

les résultats montrent comment la comptabilité tend à créer plutôt qu'à résoudre les luttes managériales.

Dans le troisième article, j'explore – par le biais d'une auto-ethnographie - les enjeux d'injustice et de privilège épistémique lors de mon travail de recherche-action mené dans le cadre du déploiement d'un plan en EDI dans un service de police. Ces enjeux sont analysés au travers d'une analyse des affects associés à la gestion de ma positionnalité en tant que chercheuse blanche et agente du changement sur ce terrain contesté. Je montre que la prise de conscience de sa blancheur sur ce type de terrain peut amener à un sentiment d'illégitimité épistémique. Je mets également en lumière le fait qu'une identité, lorsqu'elle est instrumentalisée (volontairement ou non), peut se transformer en une forme de piège épistémique, duquel il est difficile de s'extraire.

**Mots clés :** diversité, EDI, reddition de comptes, indicateurs de performance, mesure d'impact social, injustice épistémique

**Méthodes de recherche :** analyse de discours, recherche-action, ethnographie, auto-ethnographie



## **Abstract**

Over the past thirty years, there has been a significant increase in the number of organizations talking about and implementing diversity and, more broadly, Equity, Diversity and Inclusion (EDI) initiatives, particularly in response to pressure from public opinion and the growing number of legislative requirements in this area. These pressures often come with demands for transparency and accountability regarding the initiatives implemented, leading organizations to implement performance measurement and reporting tools. These tools, which aim to assess practices in order to be accountable to various stakeholders, are not without risks, and their use can sometimes have unexpected effects. In this thesis, I examine the issues associated with the development and use of these accountability tools, and explore how they challenge the discourses and practices surrounding the notion of diversity.

In the first article, I examine the evolution of diversity discourses (textual, visual and numerical) in the annual reports of the LVMH company between 2002 and 2019, using an intersectional perspective. The study of the occurrence of certain terms and numerical data associated with diversity, followed by an in-depth analysis of representations of gender, race, sexuality, age and disability, allowed me to identify a double discourse within the reports: an explicit discourse and an implicit discourse. The contrast between these two discourses reveals a specific form of diversity washing. This does not take the form of a dissonance between actions and discourses, but rather a more subtle double discourse within the very communicative showcase that the annual report represents.

In the second article, I study the organization of various stakeholders involved in a project deploying social impact indicators of an Equity, Diversity, and Inclusion (EDI) action plan within a police department facing complaints of racial profiling. I demonstrate that EDI and social impact measures can be seen as objects multiple and I analyze how presence-absence shapes and influences the relationships among project members. Through the study of this dual deployment of objects multiple, the results show how accounting tends to create rather than resolve managerial struggles.

In the third article, I explore - through auto-ethnography - the issues of injustice and epistemic privilege during my action research work conducted as part of the deployment of an Equity, Diversity, and Inclusion (EDI) plan within a police department. These issues are analyzed through an analysis of the affects associated with managing my positionality as a white researcher and change agent in this contested field. I show that becoming aware of one's whiteness in such a context can lead to a feeling of epistemic illegitimacy. I also highlight how an identity, when instrumentalized (intentionally or unintentionally), can turn into a form of epistemic trap from which it is difficult to escape.

**Keywords:** diversity, EDI, accountability, performance indicators, social impact measurement, epistemic injustice

**Research methods:** discourse analysis, action research, ethnography, autoethnography

# Table des matières

Résumé .....	iii
Abstract.....	v
Table des matières.....	vii
Liste des tableaux .....	xi
Liste des figures .....	xiii
Liste des abréviations.....	xv
Remerciements .....	xix
Avant-propos .....	xxiii
Introduction.....	1
<b>PREMIÈRE PARTIE : APPROCHES THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES .....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 1. La diversité, d'une approche managériale aux études critiques : tour d'horizon de la littérature et carte épistémologique .....</b>	<b>8</b>
1.1 Introduction .....	8
1.2 L'émergence de la notion de diversité et des approches dominantes .....	8
1.3 Les ancrages et les particularités théoriques des approches dominantes de la diversité.....	11
1.4 La littérature critique sur la diversité et les principales limites du paradigme dominant.....	15
1.5 Proposition d'une carte épistémologique de la diversité.....	26
1.6 Conclusion .....	34
<b>Chapitre 2. Les enjeux de la mesure de performance en matière de diversité .....</b>	<b>35</b>
2.1 Introduction .....	35
2.2 Diversité et performance : origine et enjeux définitionnels .....	35

2.3	Les systèmes de mesure de performance en matière de diversité : d'une dépolitisation à une possible repolitisation de la diversité ?.....	44
2.4	Conclusion .....	56
<b>Chapitre 3. Méthodologie et terrains de recherche .....</b>		<b>59</b>
3.1	Présentation de mes terrains de thèse.....	59
3.2	Une sensibilité épistémologique critique .....	62
3.3	L'analyse de discours : une entrée dans le mode de la recherche critique.....	64
3.4	Les différents courants de la recherche-action et ma position parmi ceux-ci..	66
3.5	Les différents courants de l'ethnographie et ma position parmi ceux-ci .....	71
3.6.	Articulation de la recherche-action et de l'ethnographie : utilisation de l'ethnographie militante (Reedy & King, 2019) .....	74
3.7.	Le défi de la performativité critique .....	76
<b>DEUXIÈME PARTIE : TROIS ARTICLES POUR ANALYSER COMMENT LA REDDITION DE COMPTES EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ PERMET DE QUESTIONNER LES DISCOURS ET LES PRATIQUES ENTOURANT CETTE NOTION .....</b>		<b>81</b>
<b>Chapitre 4. L'évolution des discours et des représentations de la diversité dans les rapports annuels de LVMH de 2002 à 2019 .....</b>		<b>83</b>
	Avant-propos.....	83
	Résumé.....	83
3.1	Introduction.....	84
3.2	Rapports annuels et discours de pouvoir .....	88
3.3	Les représentations de la diversité dans les rapports annuels : entre sous-représentation et stéréotypes .....	91
3.4	L'intersectionnalité comme outil d'analyse des représentations de la diversité et de compréhension des rapports de pouvoir .....	92
3.5	Méthodologie .....	96
3.6	Résultats .....	106
3.7	Discussion.....	129

Références .....	135
<b>Chapitre 5. S’organiser autour de la présence-absence des mesures d’impact social d’un plan d’action en EDI dans un service de police.....</b>	<b>149</b>
Avant-propos.....	149
Résumé.....	151
3.1 Introduction.....	153
3.2 Revue de littérature .....	155
3.3 Méthodologie .....	161
3.4 Résultats .....	167
3.5 Discussion.....	175
Références .....	179
<b>Chapitre 6. (Re)penser les injustices épistémiques dans les études en gestion : une auto-ethnographie de la positionnalité d'une chercheuse blanche sur un terrain contesté.....</b>	<b>185</b>
Avant-propos.....	185
Résumé.....	185
3.1 Introduction.....	186
3.2 Revue de littérature .....	188
3.3 Cadre conceptuel : positionnalité et réflexivité épistémique sur un terrain contesté.....	194
3.4 Méthodologie .....	197
3.5 Résultats .....	203
3.6 Discussion.....	216
Références .....	221
<b>Conclusion.....</b>	<b>229</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>243</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>i</b>



## Liste des tableaux

Tableau 1 - Fréquence d'apparition des hommes et des femmes dans les images (2002-2019) .....	114
Tableau 2 - Représentation numérique des femmes selon la race (2002-2019) .....	117
Tableau 3 - Évolution de la présentation de données chiffrées dans des graphiques et des tableaux (« X » signifie que la donnée est présentée dans le rapport annuel) .....	i
Tableau 4 - Compilation des données générales des rapports annuels .....	vi
Tableau 5 - Photos représentant au moins un individu et exclues de l'analyse.....	vii
Tableau 6 - Les discours de la diversité de LVMH et le contexte interne et législatif de 2002 à 2019.....	viii





## Liste des figures

Figure 1 - Carte épistémologique de Bessire (2002, p.8, librement adaptée) .....	28
Figure 2 - Carte épistémologique de l'identité et de la diversité .....	29
Figure 3 - Systèmes de mesure de performance en matière de diversité .....	50
Figure 4 - Cartographie des acteurs et actrices du terrain et de leurs liens .....	61
Figure 5- Principales étapes du projet de recherche-action avec l'Agence .....	62
Figure 6 - LVMH, 2002, p.59 et 60      Figure 7 – LVMH, 2019, p.71 et p.11 .....	84
Figure 8 - Cadre conceptuel .....	96
Figure 9 - Illustration schématique du processus d'analyse de données.....	100
Figure 10 - Occurrence du terme « senior(s) » et des termes liés au handicap entre 2002 et 2019.....	109
Figure 11 - Répartition de la représentation des hommes et des femmes (seuls ou à plusieurs) sur les images ne représentant que des hommes ou que des femmes (2002-2019) .....	114
Figure 12 - Nombre d'images représentant un individu seul (ou comme personnage principal) selon son genre et selon le type de représentation (2002-2019).....	115
Figure 13 - LVMH, Rapport annuel 2005, première de couverture et p.4.....	116
Figure 14 – LVMH, Rapport annuel 2010, première de couverture et p.3 .....	116
Figure 15 - LVMH, Rapport annuel 2017, première de couverture et p.6.....	116
Figure 16 - LVMH, 2009, p.24 .....	118
Figure 17 - LVMH, 2013, p.19 .....	118
Figure 18 - LVMH, 2007, p.78 .....	118
Figure 19 - LVMH, 2002, p.2 .....	119
Figure 20 - LVMH, 2019, p.5 .....	119
Figure 21 - LVMH, 2008, p.59 .....	120
Figure 22 - LVMH, 2016, p.44 .....	121
Figure 23 - LVMH, 2014, p.29 .....	121
Figure 24 - LVMH, 2015, p.32 .....	121
Figure 25 - LVMH, 2004, p.47 .....	122
Figure 26 - LVMH, 2007, p.66 .....	122

Figure 27 - LVMH, 2014, p.82.....	122
Figure 28 - Représentation numérique témoignages (uniquement ceux illustrés par une photo) selon le genre et la race (94 au total de 2002 à 2019) .....	124
Figure 29 - Entretien du DG délégué de LVMH (LVMH, 2010, p.7).....	125
Figure 30 - Témoignage de trois employées de LVMH (LVMH, 2016, p.32).....	125
Figure 31 - Représentation des hommes sur les images des rapports annuels de 2002 à 2019 – images sur lesquelles au moins un homme est présent (364 images au total) ...	127
Figure 32- Nombre d’images représentant un homme seul (ou comme personnage principal) selon la race et selon le type de représentation (de 2002 à 2019) .....	128
Figure 33 - Nombre d’images représentant une femme seule (ou comme personnage principal) selon sa race et selon le type de représentation (de 2002 à 2019).....	129
Figure 34 - Cartographie des principaux acteurs et actrices du terrain.....	163
Figure 35 – Schéma de ma posture sur le terrain.....	198
Figure 36 - Évolution de l’occurrence des termes diversité, égalité, et inclusion de 2002 à 2019 (nombre de citations par rapport annuel). .....	i
Figure 37 - Évolution du nombre de photos ne représentant que des femmes et que des hommes .....	ii
Figure 38 - Grille d’analyse numérique de la représentation du genre et de la race dans les images des rapports annuels de LVMH de 2002 à 2019 .....	iii

## **Liste des abréviations**

EDI : Équité, Diversité et Inclusion

PCRC : Programme des chaires de recherche du Canada

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

SGP : Système de gestion de la performance



*À mes parents, qui ont toujours été là pour moi et m'ont soutenue tout au long de cette  
grande aventure*



## Remerciements

Ça y est, il est temps pour moi de rédiger les remerciements de ma thèse, cette partie qui m'émeut toujours tant dans celle des autres. Quand je me retourne sur ces cinq années d'aventure doctorale et que je fais le bilan, je réalise comme toutes celles et tous ceux avant moi qu'il faut un village pour mener à bien un tel projet. Et je suis émue de réaliser à quel point j'ai été bien entourée, à quel point mon village est rempli de personnes remarquables, qui ont su m'accompagner avec bienveillance tout au long de cette aventure.

Mes premiers remerciements vont évidemment à Caroline Lambert, mon exceptionnelle directrice de thèse. Merci Caroline d'avoir cru en moi et en mon projet quand je vous ai contactée en 2018, et d'avoir accepté de superviser mon travail. Je mesure la chance que j'ai d'avoir été accompagnée avec tant de bienveillance, de patience et de dévouement. Vous avez toujours su trouver les mots justes pour m'aiguiller, et apaiser mes angoisses quand il le fallait, des premiers cours jusqu'aux dernières finitions de ma thèse. Merci pour votre disponibilité sans faille, et merci infiniment d'avoir pris le relais avec tant de compréhension lorsque j'ai traversé des moments difficiles. Merci aussi pour votre humour et votre joie de vivre, qui ont fait de chacune de nos rencontres des moments joyeux desquels je ressortais revigorée et confiante. Grâce à vous, je sais quelle chercheuse j'aspire à devenir : merci d'être un modèle de générosité, d'intelligence, d'ouverture d'esprit et de sensibilité. Je me permets de vous voler votre expression favorite pour vous remercier et vous dire « cœur avec les doigts » pour ces cinq années de supervision. Vous êtes, de loin, la meilleure directrice de thèse que j'aurais pu espérer avoir. Merci du fond du cœur.

Merci également aux membres de mon comité, Élodie Allain, Nancy Aumais et Olivier Germain, qui ont joué un rôle considérable dans la réalisation de ce projet. Je vous suis extrêmement reconnaissante d'avoir accepté de m'accompagner. Vos commentaires éclairants, vos encouragements et vos conseils m'ont permis de faire avancer ma thèse, et ont grandement contribué à mon cheminement académique. Grâce à vous, j'ai pu m'affirmer en tant que chercheuse critique et avoir davantage confiance en mes idées. Un

merci tout spécial à Nancy, sans qui mes réflexions féministes n'en seraient pas là aujourd'hui : merci pour les lectures et les recommandations, et merci d'avoir répondu à mes interrogations sur la recherche, l'enseignement, le féminisme. J'ai hâte que l'on travaille ensemble.

Je remercie également les autres membres de mon jury de thèse, Yves Gendron et Mouna Hazgui, d'avoir accepté d'évaluer et de commenter mon travail. Vos remarques, critiques, et suggestions me seront précieuses pour la suite.

Un grand merci aux organisations ici anonymisées sous les noms de « l'Agence » et du « SP », et en particulier à « Farah » et « Roxana », qui m'ont fait confiance pour les accompagner dans le projet de mesure d'impact social. Cela a été une vraie chance de pouvoir collaborer avec vous et d'apprendre à vos côtés. Merci aussi à mes chères collègues de l'Agence, pour les discussions et les rires malgré les défis du terrain.

Merci au département de Sciences comptables de HEC Montréal de m'avoir fourni un cadre propice à la réalisation de cette thèse. Je tiens à remercier tout particulièrement Samuel Sponem pour son soutien financier généreux ainsi que pour avoir pris en charge mes cours lorsque j'ai traversé des moments difficiles.

Je tiens également à exprimer ma sincère gratitude envers Marine Agogué et Béatrice Parguel pour la confiance qu'elles m'ont accordée. Participer à l'écriture d'un article avec vous a été une opportunité extrêmement enrichissante et stimulante, et vos conseils éclairés ont grandement contribué à enrichir mon parcours académique.

Merci à tous·tes mes ami·e·s du doctorat, avec qui j'ai eu le privilège de vivre cette expérience. Merci pour les fous rires, les discussions passionnantes lors des lunchs à CTI, les pauses clopes au rez-de-chaussée, vos encouragements avant que j'aie enseigné, pour tous les 5 à tard au Salon National et ceux en dehors. “*We're all in this together*”, et je n'aurais pas pu rêver mieux comme équipe pour partager cette aventure. Un merci tout particulier à Anaïs G. de m'avoir aidée à trouver un appartement quand j'en avais le plus besoin, de m'avoir accompagnée aux cours de power yoga et pour toutes les soirées à la Remise et ailleurs. Merci aussi à Charlotte et Nicolas, mes collègues de bureau adorés :



merci pour les fous rires à Toulouse et les longues discussions dans notre aquarium. Merci enfin à Anaïs DB pour les hot-dogs, Berlioz, et le soutien dans la dernière ligne droite.

Mon parcours doctoral m'a également permis, au gré des conférences et des visitings, de rencontrer des personnes formidables, qui sont devenues des amies. Karine, merci pour ta bonne humeur, tes longs vocaux, tes mots toujours si justes et pour nos retrouvailles en Bretagne, à Genève et à Paris. Louise, merci pour les moments passés ensemble à Montréal, pour ta générosité, ta gentillesse, et pour ton accueil exceptionnel lors de mon séjour à Paris. J'ai hâte de continuer à échanger et travailler avec toi.

Le mois de visiting que j'ai passé à l'ESCP à Paris a été une expérience incroyablement enrichissante, qui m'a permis d'avancer sur ma thèse et de faire de nouvelles rencontres qui ont grandement contribué à mon développement académique et personnel. Pour cela, un immense merci à Claire Dambrin. Merci Claire de m'avoir accueillie si chaleureusement et d'avoir pris le temps, malgré ton emploi du temps chargé, d'échanger sur ma thèse, mon terrain, mes idées. Je suis ravie que l'on continue de collaborer. Je tiens aussi à remercier tous·tes les doctorant·e·s de l'ESCP d'avoir été si accueillant·e·s. Un merci tout particulier à Éléonore de m'avoir présentée à tout le monde et d'avoir fait en sorte que je m'intègre rapidement. Merci à Janice pour les longues balades dans Paris et pour sa générosité. Je tenais aussi à remercier les membres du groupe CBF pour leur accueil lors de mon séjour. Merci Ludivine de m'avoir proposé de rejoindre le groupe, grâce auquel j'ai rencontré des personnes géniales, ouvertes et bienveillantes. Merci notamment à Élise, Nathalie, Mariann et Wafa pour les repas, les échanges et le soutien : j'espère vraiment pouvoir assister à de prochains ateliers, en personne. Merci aussi à ma cousine Élodie pour son hospitalité lors de mon séjour parisien, grâce à qui j'ai pu travailler dans les meilleures conditions possibles.

Maman, papa, merci de m'avoir portée, à distance et parfois très proche de vous, pendant ces cinq années. Je n'y serais jamais arrivée sans vous, sans votre soutien émotionnel et financier, et sans tout votre amour. Merci d'être des parents si présents et aimants. Alexia et Clémence, mes sœurs adorées, merci d'être toujours là pour m'encourager et me faire rire. Vous quatre êtes mes piliers, et ce doctorat n'aurait jamais été possible sans vous. Il

m'est difficile de trouver des mots pour vous remercier à la hauteur de ce que vous représentez pour moi. Merci infiniment.

Clémence M., ma sœur de cœur, merci pour ton écoute et tes encouragements, même à distance, dans les bons comme dans les moments plus difficiles de ce cheminement doctoral. J'espère que l'on continuera à être présentes l'une pour l'autre pendant longtemps, car ton amitié m'est essentielle.

Merci aussi à mes ami·e·s montréalais·e·s, grâce à qui je me sens à Montréal comme à la maison. Un merci tout particulier à Maggie, dont l'amitié m'est si précieuse. Merci à toi et à Florence pour les soirées dansantes qui m'ont permis de souffler quand j'en avais besoin. Justine, mon amie, merci d'avoir été là pour les montagnes russes de 2022, pour les soirées au Système, les repas du restaurant Chez Nous, et les discussions à bâtons rompus. Merci aussi d'avoir été là pour moi quand j'en ai eu le plus besoin. Je t'en serai à jamais reconnaissante.

À Romain, qui m'a encouragée à envoyer ce premier courriel à Caroline un dimanche soir à Mannheim, et qui a été là pendant le marathon des deux premières années de doctorat: merci de m'avoir accompagnée sur une partie du chemin.

Ivan, you've helped me go through the toughest moments of my PhD journey and for that I'll be forever grateful. Thank you for being such a good listener, for always supporting me and for being so caring. And thank you for the writing retreat in the little fairy tale Písařov, it was amazing. I hope the future holds beautiful things.

Une pensée aussi à toutes les personnes qui ont contribué à faire de ces cinq dernières années un parcours plus doux et plus gai : merci à Victor pour les heures de danse qui ont été un antidote parfait au stress de la thèse, à Manon pour les couleurs vibrantes, à Raymond pour l'écoute, et à tous·tes mes ami·e·s de longue date pour les merveilleux moments partagés lors de mes séjours en France.

Du fond du cœur, merci.

Julie

## **Avant-propos**

Cette thèse de doctorat a reçu l'appui financier du Fond de Recherche du Québec (dossier n°313140), ainsi que de l'organisme Mitacs (bourse Mitacs Accélération).



# Introduction

Depuis la fin des années 1980, les initiatives visant à « promouvoir la diversité » dans les organisations se sont multipliées, jusqu'à devenir une pratique courante, s'inscrivant désormais dans les dispositifs d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). À titre d'exemple, une étude parue en 2019 montre que plus de 96% des grandes entreprises à travers 14 pays ont mis sur pied un programme de diversité (Krentz, 2019). Au Canada, une enquête menée en 2020 auprès de 506 entreprises a montré que plus de deux entreprises canadiennes sur trois ont pris des mesures en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion<sup>1</sup>. L'importance de ces sujets pour les organisations s'est accentuée ces dernières années, amenant certaines personnes à parler d'un véritable « tournant »<sup>2</sup>. Cela est en partie dû au mouvement *#MeToo*, lancé en 2017, ainsi qu'au regain du mouvement *Black Lives Matter* en 2020, déclenché par la mort de George Floyd aux États-Unis. Cela a donné lieu à une prise de conscience transnationale des problèmes de discrimination, notamment celles fondées sur le genre et la race<sup>3</sup>, et a mené à une évolution des attentes de la société vis-à-vis des entreprises. Celles-ci sont désormais tenues de s'engager activement dans la lutte contre les inégalités qui touchent les employé·e·s issus de groupes marginalisés (Rogers, 2022). Pour illustrer ce tournant, Jan (2021) rapporte par exemple qu'aux États-Unis, les mentions des termes « diversité » et « inclusion » dans les rapports annuels déposés auprès de la *Securities and Exchange Commission* ont été multipliées par six entre 2019 et 2020. Par ailleurs, parmi les entreprises du classement Fortune 500, 60 d'entre elles ont nommé leur tout premier « *Chief Diversity Officer* » en 2020 et 59%

---

<sup>1</sup> <https://www.expresspros.com/CA/Newsroom/Canada-Employed/Survey-More-than-2-in-3-Canadian-Companies-Have-Taken-Action-on-Diversity-Equity-and-Inclusion.aspx?referrer=http://www.expresspros.com/CA/Newsroom/Canada-Employed-News-List.aspx?PageNumber=2>

<sup>2</sup> <https://www.lesechos.fr/partenaires/top-employers/diversite-et-inclusion-une-politique-devenue-strategique-1381345>

<sup>3</sup> Dans cette thèse, le terme de « race » n'est bien évidemment pas compris comme un phénomène biologique, mais comme un construit social et politique, et fait référence à la racisation des individus, c'est-à-dire au processus politique et social d'altérisation par lequel « les membres du groupe dominant (les « racisants ») définissent les membres d'un groupe dominé (les « racisés ») comme constituant une race différente » (Telep, 2021, p. 291).

d'entre elles en avaient un en 2023<sup>4</sup>. Dans le reste du monde, de nombreuses entreprises ont pris publiquement position contre les inégalités<sup>56</sup> ou se sont engagées plus concrètement par le biais de différentes actions (dons, mise en place de quotas, investissement en faveur de l'égalité salariale<sup>78</sup>, etc.).

Au-delà des pressions sociétales, les entreprises sont également soumises à une pression légale croissante, du fait de la progression des obligations en matière de reddition de comptes extra-financière, qui les incite à montrer leur engagement sur les sujets environnementaux et sociaux, auxquels appartient la diversité (Bereni, 2009). Par exemple en Europe, la législation qui imposait à la plupart des entreprises cotées en bourse de produire une déclaration de performance extra-financière (DPEF) depuis 2018, s'applique également à certaines entreprises non cotées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024<sup>9</sup>. Au Canada, les sociétés cotées en bourses sont tenues de divulguer des renseignements relatifs (*a minima*) à la représentation des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles au sein des conseils d'administration et de leurs équipes de haute direction, et ce depuis 2020. Par ailleurs, les universités canadiennes qui reçoivent des fonds du Programme des chaires de recherche du Canada (PCRC) doivent, dans le cadre du plan d'action en équité, diversité et inclusion instauré en 2017, mettre en place des cibles de représentativité dans le recrutement des membres du corps professoral, afin de lutter contre la sous-représentation de certains groupes minorisés. Les résultats concernant la représentation de ces groupes sont publiés sur le site du PCRC<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-the-potential-of-chief-diversity-officers>

<sup>5</sup> <https://www.strategies.fr/actualites/marques/4045975W/black-lives-matter-les-marques-un-moteur-du-changement-.html>

<sup>6</sup> <https://www.lesaffaires.com/blogues/louise-champoux-paille/les-pdg-et-les-prises-de-position-publique/642855>

<sup>7</sup> <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/ces-entreprises-qui-affichent-leur-soutien-au-mouvement-black-lives-matter-1216754>

<sup>8</sup> <https://www.elle.fr/Elle-Active/Actualites/Egalite-au-travail-y-a-t-il-eu-un-effet-MeToo-3786758>

<sup>9</sup> <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/dpef-declaration-performance-extra-financiere>

<sup>10</sup> <https://www.chairs-chaire.gc.ca/about-us-a-notre-sujet/statistics-statistiques-fra.aspx#a3>

Ainsi, sous l'impulsion à la fois de l'évolution des attentes des parties prenantes et de celle de la réglementation, les informations publiées par les organisations sur leurs initiatives et leurs résultats en matière de diversité se sont beaucoup développées ces dernières décennies (Peretti, 2020). L'institutionnalisation de ce type de reddition de comptes (Terramorsi, 2019) concerne tant les entreprises privées que les organisations publiques, pour qui présenter de bons résultats concernant la diversité et l'inclusion est devenu un enjeu crucial, notamment pour leur réputation et leur image.

La littérature en comptabilité a montré que les instruments comptables utilisés pour la reddition de comptes pouvaient être mobilisés stratégiquement dans les organisations afin de favoriser les intérêts de certains membres, conduisant à des asymétries de pouvoir et des rapports de domination (Burchell et al., 1980). Ces rapports de pouvoir ont principalement été étudiés par le courant critique de la littérature en comptabilité (Morales & Sponem, 2017), qui s'attache à montrer la dimension politique de cette discipline, en s'appuyant entre autres sur des cadres théoriques issus de la sociologie critique (Chiapello, 2017; Gendron & Baker, 2001; Malsch et al., 2011) et sur des théories féministes (Clavijo et al., 2023; Clavijo & Strauch, 2023; Dambrin & Lambert, 2006, 2012; Haynes, 2011; Lehman, 2019). C'est le cas des deux outils de reddition de comptes qui sont au cœur de cette thèse : les rapports annuels et les indicateurs de performance. D'une part, les travaux sur les rapports annuels ont montré leur pouvoir idéologique, qui passe notamment par leur rhétorique visuelle (Benschop & Meihuizen, 2002; Duff, 2011; Preston et al., 1996; Preston & Young, 2000). D'autre part, les travaux en comptabilité et en sociologie de la quantification sur les indicateurs de performance ont montré les effets pervers qu'ils pouvaient avoir (Denis et al., 2006), particulièrement du fait de la tension inhérente entre savoir et pouvoir (Bezes et al., 2016) ou entre rationalité instrumentale et agir communicationnel (Townley et al., 2003) qu'implique la gestion ou le gouvernement par les chiffres. En effet, le processus de rationalisation induit par la mise en place et l'utilisation d'indicateurs de performance est traversé par une certaine ambivalence entre deux logiques opposées pouvant faire de ces indicateurs des outils de domination et de marginalisation d'une part, ou des outils d'engagement et d'émancipation d'autre part (Busco & Quattrone, 2018a; Townley et al., 2003). Les risques liés à l'utilisation d'indicateurs de performance découlent de la tendance de ceux-ci à s'orienter davantage

du côté de la rationalité instrumentale, c'est-à-dire du domaine du choix rationnel, dominateur et réducteur plutôt que du choix raisonnable, émancipateur et libérateur (Busco & Quattrone, 2018a).

Malgré le pouvoir et les potentiels effets pervers de ces outils, les organisations les mobilisent de façon croissante pour suivre les tendances sociétales actuelles et répondre aux exigences de transparence et de reddition de comptes en matière de diversité (Ghio et al., 2024). Toutefois, la littérature critique en comptabilité s'est peu intéressée aux enjeux et aux risques associés à l'utilisation d'outils de reddition de comptes dans ce domaine. Celle-ci s'est en effet principalement intéressée à la diversité et aux initiatives d'EDI dans la profession comptable (Anderson-Gough et al., 2022, 2024; Egan, 2018; Egan & Voss, 2023; Kyriakidou et al., 2016), et à la manière dont il est possible de démanteler les normes hétéropatriarcales de la profession (Ghio et al., 2023), mais il existe peu d'articles sur la reddition de comptes et l'utilisation d'indicateurs en la matière. Les articles existants s'intéressent soit plus largement à la quantification de l'évaluation de la performance sociale et environnementale (Chelli & Gendron, 2013; Journeault et al., 2021), soit plus spécifiquement à la quantification liée au genre (Clavijo, 2020) et aux politiques visant à opérationnaliser l'égalité entre les hommes et les femmes (Strauch, 2023). En d'autres termes, la littérature critique existante examine soit la quantification dans un contexte plus large incluant la diversité, soit dans l'un de ses aspects spécifiques, à savoir la diversité de genre.

Pourtant, étudier la reddition de comptes en matière de diversité est d'autant plus crucial que, comme le soulignent de nombreux·ses chercheurs·euses, les indicateurs de performance ne se contentent pas seulement de décrire la réalité, mais contribuent également à la construire et à la transformer (Bezes et al., 2016; Zannad et al., 2013). Avec l'émergence d'indicateurs, « des catégorisations sont imposées qui sont autant de formes sociales et qui, portées par des institutions, deviennent réelles et s'autonomisent. Les indicateurs participent au processus de véridiction, à la fabrication du « dire vrai » » (Bezes et al., 2016, p.354). Dans le cas de la reddition de comptes en matière de diversité, cela implique que les indicateurs participent à construire la notion de diversité et à lui donner des « contours précis » notamment en « faisant émerger des catégories



[identitaires] à la conscience des individus » ou en mettant l'accent sur certains groupes définis comme « minoritaires » (Zannad et al., 2013, p.94). En effet, l'approche la plus répandue de la mesure de la performance des politiques de diversité est celle de la « mesure de la diversité », qui se concentre avant tout sur la représentativité de certains groupes sociodémographiques au sein des organisations. Il paraît d'autant plus crucial de se pencher sur ce phénomène que la diversité est une notion caractérisée par un « flottement sémantique » (Auboussier et al., 2023). Contrairement à la discrimination, elle n'est pas définie par le droit et n'a par conséquent aucune valeur juridique et normative (Junter & Sénac, 2010), permettant à de nombreux acteurs organisationnels et politiques de s'en saisir de façon parfois opportuniste.

Ainsi, cette thèse cherchera à apporter des éclairages à la problématique suivante : *comment les instruments comptables utilisés pour la reddition de comptes en matière de diversité permettent-ils de questionner les discours et les pratiques entourant la notion de diversité ?*

Pour y répondre et afin d'éclairer le sujet à l'étude de façon la plus approfondie possible, cette thèse se penchera sur deux types d'outils de reddition de comptes mobilisés dans deux contextes différents. D'une part, nous étudierons l'évolution des discours visuels, textuels et chiffrés sur la diversité dans les rapports annuels de la multinationale du luxe LVMH sur une période de 2002 à 2019, en utilisant une analyse de discours. Ce volet de l'analyse offre un aperçu détaillé de la manière dont une entreprise privée communique ses performances en matière de diversité à ses parties prenantes externes à travers un instrument de reddition de comptes déjà établi (le rapport annuel<sup>11</sup>). D'autre part, l'étude met en lumière une perspective différente en se penchant sur un instrument de reddition de comptes en cours de construction par une organisation publique, à savoir des indicateurs déployés au sein d'un service de police pour évaluer l'impact social d'un plan d'action en EDI. Cette deuxième partie de l'étude a été menée dans le cadre d'une recherche-action menée auprès d'une agence d'impact social (ci-après l'Agence),

---

<sup>11</sup> J'ai volontairement choisi d'étudier les rapports annuels plutôt que les rapports de développement durable, car ce sont ceux qui s'adressent aux parties prenantes les plus importantes d'une entreprise capitaliste telle que LVMH, à savoir les investisseurs. Par ailleurs, les rapports de développement durables n'existaient pas au début de la période étudiée.

mandatée par le Service de Police en question (ci-après le SP) pour déployer le plan d'action en EDI. La mise en contraste de ces deux perspectives permet d'offrir deux visions distinctes, mais complémentaires de la manière dont la diversité est comprise et mise en œuvre dans différents contextes organisationnels, et d'enrichir notre compréhension du sujet à l'étude.

La suite de la thèse est structurée en deux grandes parties : la première propose un encadrement théorique, épistémologique, et méthodologique de la thèse, tandis que la deuxième développe trois articles.

Plus précisément, la première partie présente les aspects théoriques et méthodologiques de la thèse au travers de trois chapitres (chapitres 1 à 3). Le premier chapitre présente un tour d'horizon de la littérature sur la diversité et propose une carte épistémologique décrivant les principales conceptions de cette notion. Le deuxième chapitre explore la manière dont les systèmes de mesure de la performance se sont emparés de la diversité et présente les principaux enjeux entourant la reddition de comptes en la matière. Le troisième chapitre est dédié à la présentation détaillée de mes terrains, de ma posture épistémologique et des méthodologies mobilisées pour cette thèse.

La deuxième partie se compose de quatre chapitres (chapitres 4 à 7). Les chapitres 4, 5 et 6 correspondent aux trois articles de cette thèse. Le chapitre 4 est l'analyse des discours textuels, chiffrés et visuels de la diversité dans les rapports annuels de l'entreprise LVMH de 2002 à 2019. Les chapitres 5 et 6 sont issus de mon travail de recherche-action auprès de l'Agence et du SP. Ils mettent en lumière d'une l'EDI et les indicateurs comme « objets multiples » (Law & Singleton, 2005) et analysent d'autre part les enjeux d'injustice épistémique sur le terrain à travers l'analyse de ma positionnalité de chercheuse blanche. Enfin, le septième et dernier chapitre conclut cette thèse, en montrant comment mes articles éclairent la problématique initiale, et en ouvrant sur une partie plus réflexive afin d'explorer d'éventuelles pistes de recherche futures.

# **PREMIÈRE PARTIE : APPROCHES THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES**

---

# **Chapitre 1.**

## **La diversité, d'une approche managériale aux études critiques : tour d'horizon de la littérature et carte épistémologique**

### **1.1 Introduction**

D'où vient la notion de diversité ? Quelles en sont les particularités théoriques et épistémologiques ? Comment s'est-elle retrouvée au cœur des organisations ? En repartant des origines de cette notion, ce chapitre montre tout d'abord comment la diversité s'est imposée tant dans la littérature académique que dans les organisations, pour donner naissance à un « nouveau paradigme commercial pour les différences » (Zanoni et al., 2010, p. 12, traduction libre). Après avoir présenté les caractéristiques théoriques avec lesquelles ce paradigme dominant s'est imposé, il se penche sur ses principales limites, telles que soulevées par le courant critique de la littérature sur la diversité et présente deux approches permettant de sortir de l'approche *mainstream* : l'intersectionnalité et les perspectives post-coloniales. Pour finir, ce chapitre propose une carte épistémologique de la diversité. Celle-ci présente les conceptions de la diversité qui découlent des principales positions théoriques et épistémologiques sur l'identité, notion au cœur du concept de diversité.

### **1.2 L'émergence de la notion de diversité et des approches dominantes**

#### ***Des politiques antidiscriminatoires étatsuniennes...***

La plupart des travaux sur la diversité s'accordent pour dire que la notion de diversité est née dans le contexte de la mise en place des politiques antidiscriminatoires aux États-Unis, à la suite du mouvement pour les droits civiques des années 1960 (Bereni, 2009; Calvard, 2020). Plus précisément, c'est dans un arrêt de la Cour suprême américaine de 1978 relatif à l'utilisation de mesures de discrimination positive dans le processus

d'admission dans les universités (« l'affaire Bakke<sup>12</sup> ») qu'est formulé pour la première ce terme. Le juge Powell, qui rédige alors cet arrêt, utilise la diversité comme un moyen de justifier le recours à la discrimination positive dans l'enseignement supérieur (Feingold, 2019), estimant que celle-ci est un « intérêt impérieux de l'État » (*compelling state interest*). La diversité a ainsi été inventée pour légitimer les politiques de discrimination positive (*affirmative action*) aux États-Unis et s'est diffusée dans un premier temps dans la « grammaire des politiques antidiscriminatoires » états-uniennes (Bereni, 2009).

Comme le soulignent Bereni et Jaunait (2009), dès son émergence, la diversité s'inscrit dans deux registres contradictoires, ce qui la rend intrinsèquement ambivalente :

« (...) d'un côté, le concept semble être subordonné au principe d'égalité, et s'insérer dans les politiques redistributives qui visent à le traduire en acte ; de l'autre, la notion de diversité paraît constituer une fin en soi, une norme autonome, dont la raison d'être serait à trouver dans la maximisation de l'utilité collective. » (Bereni & Jaunait, 2009, p.6)

On retrouve cette ambivalence dès la formulation de ce concept dans le cas de l'affaire Bakke. En effet, bien qu'elle soit invoquée pour légitimer les mesures de discrimination positive états-uniennes, s'insérant ainsi pleinement dans un idéal de justice sociale, elle est dans le même temps présentée comme un idéal sociétal à atteindre (« une société composée d'éléments disparates assemblés harmonieusement », Bereni & Jaunait, 2009, p.7), dont la valeur se trouverait dans l'enrichissement collectif qu'elle apporte. La diversité (et plus spécifiquement « l'interaction entre des étudiants ayant des profils et des points de vue différents », Sabbagh, 2009, p.35) est présentée comme un moyen de contribuer à une meilleure efficacité de l'environnement éducatif, en enrichissant notamment le processus d'apprentissage et en créant une atmosphère « favorable à la production et à la diffusion du savoir » (Sabbagh, 2009, p. 36). Cette rhétorique utilitariste contribue à faire de la diversité un projet consensuel, en participant à « refouler le

---

<sup>12</sup> Cette affaire opposait Allan Bakke aux « Régents de l'Université de Californie » (Regents of the University of California v. Bakke, 1978, cité dans Maguain, 2006). Cet étudiant blanc avait saisi la Cour suprême car il considérait être victime de discrimination après avoir vu son admission en école de médecine rejetée deux fois consécutives malgré des résultats scolaires supérieurs à ceux d'autres candidats (Maguain, 2006).

répertoire conflictuel de l'anti-discrimination, à occulter en dernière instance la question ethno- raciale, et à gommer les rapports de pouvoir entre les groupes majoritaires et minoritaires » (Bereni & Jaunait, 2009, p.10). C'est sur cet aspect fondamentalement « dépolitisant<sup>13</sup> » du discours de la diversité (Bereni & Jaunait, 2009; Junter & Sénac, 2010) que va s'appuyer la rhétorique managériale pour s'appropriier la notion de diversité et inventer la « gestion de la diversité » (*diversity management*).

... au « *diversity management* »

C'est à la fin des années 1980 avec la publication aux États-Unis du rapport *Workforce 2000* de l'Institut Hudson, financé par le département du travail de l'administration Reagan (Johnston & Packer, 1987) que la diversité comme « catégorie managériale » (Bereni, 2009) prend son essor. Ce rapport prévoyait entre autres une hétérogénéité croissante de la main-d'œuvre américaine d'ici à l'an 2000. Les prévisions, basées sur des statistiques démographiques, anticipaient une augmentation significative de la main-d'œuvre féminine et issue de minorités raciales, ainsi que de l'âge médian des personnes actives. Les conclusions de ce rapport ont alors incité les décideurs·euses politiques, les praticien·ne·s et les chercheurs·euses à tenir compte de cette diversité croissante dans les organisations et à l'examiner, notamment dans l'optique d'apprendre à « gérer » les tensions qui en résulteraient et de maintenir la domination économique des États-Unis au XXI<sup>e</sup> siècle (Bereni, 2009; Zanoni et al., 2010). Propulsée dans un premier temps par des expert·e·s en ressources humaines s'adressant à un public de praticien·ne·s (par exemple Thomas Jr, 1990), le *diversity management* s'impose dès le début des années 1990 comme un nouveau modèle managérial capable de répondre aux projections alarmistes du rapport *Workforce 2000* (Oswick & Noon, 2014). En s'appropriant la notion de diversité, la rhétorique managériale repousse « les dimensions juridiques et morales des politiques antidiscriminatoires » au profit d'un discours centré sur la performance et l'intérêt économique (Bereni, 2009). Ce processus d'appropriation managériale de la diversité contribue ainsi à l'éloigner du registre de l'égalité (Bereni & Jaunait, 2009) et de la justice sociale (Zanoni et al., 2010) pour l'ancrer dans le registre de l'utilité (Bereni & Jaunait,

---

<sup>13</sup> Le terme de « dépolitisation » fait ici au processus par lequel des phénomènes, des individus ou des enjeux sont délibérément déqualifiés de leurs connotations politiques « indésirables », par diverses opérations sociales et symboliques (Bereni, 2022, p. 21).

2009) et dans une logique dite du « *business case* » (Zanoni et al., 2010). L'essor du *diversity management* prend également appui sur le contexte états-unien des années 1980, au cours duquel les organisations ont déjà revu et adapté leurs procédures de recrutement et de gestion des ressources humaines afin de répondre aux exigences légales des politiques antidiscriminatoires mises en place dans les années 1960 et 1970 à la suite du mouvement pour les droits civiques (Bereni, 2009; Calvard, 2020). Comme le souligne Bereni (2009) :

« (...) l'apparition de la diversité traduit la requalification des anciennes politiques antidiscriminatoires d'entreprise, portant les marques des injonctions juridiques en matière d'égalité des chances (Equal Employment Opportunity) et de discrimination positive (Affirmative Action), dans les termes de la performance économique » (p.90).

Cette réappropriation de l'égalité des chances par les entreprises à travers la notion de diversité et la catégorie managériale du *diversity management* initiée à la fin des années 1980 par la publication du rapport *Workforce 2000*, donne ainsi naissance aux approches dominantes de la diversité, aussi appelées approches de la différence ou approches du *business case*.

### **1.3 Les ancrages et les particularités théoriques des approches dominantes de la diversité**

#### ***La logique économique au cœur des approches dominantes de la diversité dans les organisations...***

La rhétorique de la gestion de la diversité qui s'impose au début des années 1990 dans la littérature d'entreprise met de côté les arguments relatifs aux droits civiques et à la justice sociale au profit d'arguments commerciaux, prenant ainsi un « tournant économique » (Lorbiecki & Jack, 2000 cité par Oswick & Noon, 2014, p.25, traduction libre). Cette rhétorique se base sur la logique dite de *business case*, qui implique qu'une organisation doit avant tout répondre à des impératifs de rentabilité plutôt qu'à des questions d'égalité et de justice sociale (Noon, 2007). Les arguments avancés reprennent le jargon commercial de la « valeur ajoutée », de « l'avantage concurrentiel » ou encore du « profit » pour vendre les mérites de la diversité aux employeurs (Pringle & Strachan, 2015).

Celle-ci est ainsi présentée comme un atout stratégique pouvant permettre aux organisations d'améliorer leur performance, d'être plus rentables et d'avoir de meilleures chances de survie et de croissance (Oswick & Noon, 2014). Cette rhétorique s'accompagne de la mise en place de politiques et de programmes de « gestion de la diversité » qui visent à attirer, embaucher et retenir différents groupes sociodémographiques identifiés comme appartenant à cette « diversité », source potentielle de valeur économique.

La diversité est ainsi conceptualisée comme un ensemble de ressources rares, précieuses et difficilement imitables, qu'il s'agit donc de valoriser et d'exploiter au mieux afin de « créer un environnement productif dans lequel chacun se sent valorisé, où ses talents sont pleinement utilisés et où les objectifs organisationnels sont atteints » (Kandola et al., 1998, p. 7, traduction libre). Cette rhétorique commerciale de la diversité est une vraie révolution pour la compréhension des différences identitaires dans les organisations puisque celles-ci deviennent pour la première fois des atouts stratégiques capables de fournir un avantage concurrentiel (Zanoni et al., 2010).

Dans cette perspective, la diversité devient alors un concept qui inclut, en plus des groupes d'identité sociale ciblés par les initiatives antidiscriminatoires (sexe et race/ethnicité), toutes les différences identitaires visibles ou invisibles pouvant potentiellement contribuer à la performance des entreprises, telles que l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle ou même la personnalité, les expériences personnelles et professionnelles, la façon de travailler, etc. (Pringle & Strachan, 2015; Zanoni et al., 2010).

### *... et dans la littérature académique*

La logique économique de la diversité, qui se développe dans un premier temps dans les organisations et dans la littérature d'entreprise, gagne ensuite la recherche universitaire pour donner naissance au courant dominant sur la diversité dans la littérature académique (Pringle & Strachan, 2015). Celui-ci peut être défini de façon large comme désignant :

« les principaux courants d'articles publiés dans des revues de gestion, de psychologie et de ressources humaines de premier plan, majoritairement de tradition nord-américaine, adoptant souvent une approche méthodologique quantitative et positiviste pour tenter de



trouver des résultats généralisables (...) sur la diversité au travail et ses effets » (Calvard, 2020, p.13, traduction libre).

Plus précisément, les travaux de recherche issus de ces approches dominantes s'attachent à étudier les effets d'une variété de catégories identitaires sur différentes dimensions organisationnelles stratégiques (performance, innovation, prise de décision, etc.), afin de comprendre comment les organisations peuvent « gérer la diversité » parmi leurs employé·e·s pour obtenir un avantage concurrentiel (Trittin & Schoeneborn, 2017; Zanoni et al., 2010). Les études qui s'inscrivent dans cette approche « instrumentale » de la diversité (Trittin & Schoeneborn, 2017), influencées par l'idée que celle-ci est « bonne pour les affaires » (Nkomo & Hoobler, 2014), envisagent souvent des prédictions positives liées à la « promotion » et à la « valorisation » de la diversité (Holck et al., 2016). Elles envisagent par exemple des gains en termes de résultats, une meilleure image de l'entreprise, une amélioration de la capacité à résoudre les problèmes ou encore une amélioration de la créativité, de l'innovation et de la prise de décision (Bell et al., 2009; T. H. Cox & Blake, 1991; Thomas & Ely, 1996). Toutefois, malgré les nombreuses études, les résultats concernant l'avantage concurrentiel de la diversité ne sont pas univoques, principalement en raison de la difficulté posée par l'approche positiviste de la recherche d'une relation positive entre diversité et performance, chacune de ces deux variables étant opérationnalisée par une multitude de facteurs très différents (Nkomo & Hoobler, 2014).

### *Des approches inspirées des théories psycho-sociales de l'identité*

Bien que les approches dominantes de la diversité aient tendance à conceptualiser cette notion comme l'ensemble des différences entre les individus, s'appliquant par conséquent en principe à « tout attribut susceptible d'évoquer la perception que l'autre personne est différente de soi » (Guillaume, Dawson, Woods, Sacramento & West, cité par Trittin & Schoeneborn, 2017, p.307, traduction libre), les modèles théoriques développés dans ces travaux s'appuient principalement sur certains attributs sociodémographiques de la différence, tels que le genre, l'âge, l'origine ethnique ou la race (Trittin & Schoeneborn, 2017).

Cette conceptualisation de la diversité découle de la *Social Identity Theory (SIT)* introduite dans le champ de la psychologie sociale dans les années 1980 par Tajfel et Turner (1986). Selon cette théorie, certains groupes sont plus importants que d'autres pour le concept de soi, et ceux-ci constituent l'identité sociale (Dokko et al., 2014; Van Tilburg & Igou, 2011). Les identités sociales deviennent particulièrement importantes lors d'interactions avec des membres d'autres groupes (*outgroup*), et les individus ont tendance à se définir selon les points communs qu'ils partagent avec d'autres personnes, pensés comme des catégories sociales plutôt fixes (Tran et al., 2011). Ainsi, selon la *SIT*, les individus ont tendance à se classer et à classer les autres dans différentes catégories sociales (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1986). Ces catégories sociales, essentiellement basées sur certains attributs sociodémographiques prédéterminés (genre, âge, etc.), sont considérées comme étant à la base de la définition de l'identité (Holck et al., 2016).

Inspirés par ces théories psycho-sociales de l'identité, les travaux sur la diversité issus des approches dominantes ont tendance à se concentrer sur certains de ces attributs sociodémographiques considérés comme prédicteurs de la formation de groupes dans les organisations (Holck et al., 2016), que Bendl et al. (2008) nomment les « *big 6* » : l'âge, le handicap, l'ethnicité, le genre, la religion et l'orientation sexuelle. Cette ontologie positiviste de l'identité sous-tend la plupart des travaux issus du courant de recherche dominant sur la diversité : les identités sont conceptualisées comme des catégories innées, fixes et mesurables, et « prêtes à être opérationnalisées comme variable indépendante pour expliquer le phénomène spécifique étudié » (Zanoni et al., 2010). De cette manière, la diversité est devenue ce que Nkomo (2021) nomme « le nouveau paradigme pour étudier les différences sociales dans les organisations » (p.214, traduction libre).

En résumé, les approches dominantes de la diversité naissent d'un processus d'appropriation managériale de la notion de diversité, la faisant passer d'un projet de politique antidiscriminatoire à un enjeu organisationnel sous-tendu par des arguments économiques, donnant naissance à un « nouveau paradigme commercial pour les différences » (Zanoni et al., 2010). Le courant de recherche qui en est issu, inspiré également par cette logique commerciale ainsi que par les théories sociales de l'identité,

s'ancre dans une ontologie et une épistémologie positivistes, cherchant à comprendre les effets de différences identitaires prédéterminées sur la performance organisationnelle. Face à ces approches dominantes et instrumentales de la diversité (aussi appelées approches du *business case* ou approches de la différence), un courant critique émerge dans la littérature au milieu des années 1990, mettant en lumière un certain nombre de problématiques associées aux travaux qui en sont issus (Trittin & Schoeneborn, 2017; Zanoni et al., 2010), et s'appuyant sur des approches alternatives pour repenser la diversité.

#### **1.4 La littérature critique sur la diversité et les principales limites du paradigme dominant**

##### *Des perspectives variées ancrées dans un projet commun de justice sociale*

La littérature critique sur la diversité (*critical diversity studies*) est née d'une volonté de mettre en lumière les problématiques inhérentes à l'appropriation de la notion de diversité par le management, et de concevoir d'autres manières de comprendre la diversité (Zanoni et al., 2010). S'appuyant sur des perspectives et traditions théoriques variées telles que l'analyse de discours, le post-colonialisme, le féminisme, le poststructuralisme, etc. (Romani et al., 2021), les études de ce courant contestent la vision utilitariste et essentialiste des différences inhérente aux approches dominantes de la diversité, et pointent du doigt les dangers de la rhétorique commerciale sous-jacente qui met de côté les préoccupations en matière de justice sociale (Noon, 2007; Zanoni et al., 2010). Comme le résumant Hearn et Louvrier (2015), la différence entre les approches dominantes et les approches critiques de la diversité repose d'une part sur la manière dont les identités sociales sont comprises (comme une caractéristique individuelle innée ou comme une construction sociale), et d'autre part dans la croyance ou le scepticisme vis-à-vis du concept de « gestion de la diversité » et de sa capacité à entraîner des changements significatifs dans les organisations. Ainsi, bien qu'ils ne forment pas un tout « monolithique » (Calvard, 2020), les travaux critiques s'ancrent dans un « paradigme éthique et juridique de l'égalité » (Romani et al., 2021) et dans un projet d'émancipation et de changement social (Calvard, 2020; Holck et al., 2016).

### *Les principales problématiques des approches dominantes de la diversité soulevées par la littérature critique*

Plus précisément, les principales problématiques soulevées par les approches critiques de la diversité découlent des présupposés sur l'identité issus des théories psycho-sociales, sur lesquels se sont développées les approches dominantes (Zanoni et al., 2010).

La première problématique concerne la vision positiviste de la diversité et des différences, qui entraîne une simplification du concept d'identité(s) et une essentialisation des différences (Calvard, 2020; Holck et al., 2016; Zanoni et al., 2010). Les individus sont en effet considérés comme appartenant à des groupes identitaires homogènes, sans aucune prise en compte de l'hétérogénéité qui existe au sein de ces différents groupes, et donc de la complexité des différences identitaires et des inégalités multiples qui en découlent (Dennissen et al., 2020; Nkomo & Hoobler, 2014). Cette simplification excessive des différences identitaires peut avoir des conséquences néfastes, notamment du fait des stéréotypes qu'elle véhicule et des conclusions erronées auxquelles elle peut mener concernant la nature et les processus de discrimination (Tatli & Özbilgin, 2012). En effet ces axes de différence sont nécessairement complexifiés par d'autres : le genre par exemple, qui est une catégorie identitaire sur laquelle se concentrent la plupart des études et des initiatives sur la diversité (Pringle & Strachan, 2015), est fondamentalement complexifié par la classe, la race/l'ethnicité et/ou d'autres différences (Acker, 2006).

Deuxièmement, la littérature critique pointe du doigt la minimisation ou l'absence de prise en compte du rôle des divers contextes organisationnels et sociétaux, tant sur la compréhension de la notion d'identité que pour la mise en place des pratiques de gestion de la diversité. Les approches dominantes partent en effet du présupposé selon lequel les identités sont prédéfinies et universelles, et cela se traduit dans les organisations par une uniformisation des pratiques de gestion de la diversité, fondées sur ces catégories identitaires fixes : réseaux ou programmes de mentorat destinés à certains groupes minorisés, formations sur la diversité, etc. (Benschop et al., 2015; Dennissen et al., 2020).

Enfin, la dernière problématique de la littérature dominante sur la diversité identifiée par les approches critiques est son manque de théorisation des dynamiques de pouvoir qui

façonnent la diversité et les pratiques de gestion associées. En effet, comme cela a été mentionné précédemment, la logique commerciale au cœur du concept de diversité entraîne une focalisation sur la valorisation des différences plutôt que sur la lutte contre les discriminations. Ainsi, les approches dominantes se concentrent avant tout sur la représentativité de certains groupes démographiques, sans prendre en considération le fait que les structures organisationnelles ne sont pas neutres, et qu'elles (re)produisent des inégalités complexes (Acker, 2006). Cela est en partie dû à la « microlentille » de la psychologie sociale utilisée dans la plupart des études issues de ce courant de recherche, au travers de laquelle les inégalités de pouvoir fondées sur l'identité sont expliquées uniquement comme étant « le résultat d'actes discriminatoires individuels issus de processus cognitif universels » (Zanoni et al., 2010, p.14, traduction libre). La discrimination est étudiée comme un phénomène dissocié du contexte social et historique plus large, et le rôle des identités dans l'accès ou non à certains privilèges ou à certaines ressources n'est pas pris en compte. Par conséquent, les études critiques pointent du doigt le fait que l'invention de la « gestion de la diversité » a permis aux entreprises d'absorber l'augmentation prévue de certains groupes minorisés (femmes, minorités raciales et ethniques, etc.) dans des structures organisationnelles inégales, tout en apparaissant comme des méritocraties progressistes et non racistes, légitimant de ce fait les inégalités sociales existantes (Lorbiecki & Jack, 2000; Nkomo, 2021; Romani et al., 2021).

En résumé, les travaux critiques sur la diversité tiennent compte du caractère controversé, politique, et socialement construit du concept de « gestion de la diversité » (Trittin & Schoeneborn, 2017; Zanoni et al., 2004), et montrent comment son adoption par les gestionnaires et les chercheurs·euses participe à masquer la complexité des identités ainsi que des inégalités de pouvoir dans les organisations, entravant de ce fait la possibilité de les contester (Litvin, 1997; Romani et al., 2021; Trittin & Schoeneborn, 2017; Zanoni et al., 2010). Ces travaux remettent ainsi en question l'approche « étique » de la diversité telle qu'elle est pensée par la littérature dominante, c'est-à-dire une approche qui repose sur l'hypothèse que les différences identitaires sont fixes, homogènes et universelles (Tatli & Özbilgin, 2012). En effet, comme nous l'avons vu, cette approche ne tient pas compte de la réalité complexe des différences et des inégalités multiples (Dennissen et al., 2020; Tatli & Özbilgin, 2012), empêchant de ce fait de prendre en

considération la complexité et les chevauchements des formes de marginalisation qui en résultent, et donc de lutter contre. Plusieurs études ont par exemple montré que les pratiques de « gestion de la diversité » fondées sur un découpage des identités en catégories uniques, telles que les réseaux de diversité par exemple, ne bénéficiaient pas de la même façon aux divers membres et pouvaient marginaliser les individus à l'intersection de multiples identités défavorisées (Dennissen et al., 2020; Kalev et al., 2006). Face à ces limites, la littérature critique s'appuie sur certaines approches et certains concepts permettant de repenser la diversité, afin notamment de tenir compte de la complexité et de l'entrecroisement des différents systèmes d'oppression, invisibilisés par les approches dominantes.

### ***L'intersectionnalité et les perspectives post-coloniales : deux approches pour repenser la diversité***

- *L'intersectionnalité*

Issu des travaux pionniers du mouvement du *Black feminism* (Davis, 1983; hooks, 1981) et théorisé dans la littérature académique par la juriste afro-américaine Kimberlé Crenshaw pour mettre en lumière l'interaction simultanée et complexe de la race et du genre dans les discriminations vécues par les femmes noires (Crenshaw, 1989), l'intersectionnalité est devenue un outil d'analyse permettant de penser et d'étudier l'imbrication complexe des identités et des inégalités multiples (Bilge, 2010; Hill Collins & Bilge, 2016). Bilge (2010) en donne la définition suivante :

« L'intersectionnalité renvoie à une théorie transdisciplinaire visant à appréhender la complexité des identités et des inégalités sociales par une approche intégrée. Elle réfute le cloisonnement et la hiérarchisation des grands axes de la différenciation sociale que sont les catégories de sexe/genre, classe, race, ethnicité, âge, handicap et orientation sexuelle » (p. 2).

L'objet d'analyse intersectionnelle est donc double : identitaire et structurel. L'intersectionnalité comprend toutes les catégories possibles de différences sociales comme étant interdépendantes et mutuellement constitutives, à la fois au niveau micro

des expériences individuelles de construction d'identité, ainsi qu'au niveau macro des structures institutionnelles, sociales, et des idéologies culturelles (Ruiz Castro & Holvino, 2016). Ces intersections sont comprises comme des relations de pouvoir (en termes de privilèges ou de désavantage) qui entraînent des inégalités complexes. En effet, l'intersectionnalité implique de dépasser l'analyse d'une catégorie en soi ou la simple somme de plusieurs de ces catégories en prenant en compte leur chevauchement ou leur intersection (Ruiz Castro & Holvino, 2016). Bilge (2010) détaille davantage ces deux niveaux sur lesquels opère l'analyse intersectionnelle :

« Au niveau microsocial, par sa considération des catégories sociales imbriquées et des sources multiples de pouvoir et de privilège, elle permet de cerner les effets des structures d'inégalités sur les vies individuelles et les manières dont ces croisements produisent des configurations uniques. Au niveau macrosocial, elle interroge les manières dont les systèmes de pouvoir sont impliqués dans la production, l'organisation et le maintien des inégalités. » (p. 73)

Dans son analyse de la littérature, McCall (2005) identifie trois approches distinctes de l'intersectionnalité permettant de penser la complexité des différences et des inégalités. Premièrement, l'approche inter-catégorielle, qui prend appui de façon stratégique sur des catégories analytiques existantes relativement fixes, afin de mettre l'accent sur les relations entre elles et d'explorer les inégalités entre divers groupes sociaux. Deuxièmement, l'approche intra-catégorielle utilise des catégories identitaires plus provisoires afin de mettre en lumière la complexité des expériences individuelles, au-delà des frontières des catégories d'intersection « traditionnelles ». Et troisièmement, l'approche anti-catégorielle, utilisée par des chercheurs·euses qui considèrent la vie sociale et l'intersectionnalité de la différence comme irréductiblement complexes, s'attache à déconstruire les catégories analytiques pour tenter de saisir les dynamiques qui participent à construire la différence (McCall, 2005).

Dans l'étude des organisations, l'intersectionnalité permet de faire des liens entre les processus identitaires au travail et les structures organisationnelles et sociétales plus larges, et de mettre en lumière les relations de pouvoir sous-jacentes (Zanoni et al., 2010).

En introduisant cette notion dans le champ des études en gestion, Acker (2006) a théorisé les organisations comme des « régimes d'inégalités » structurels, c'est-à-dire des lieux de pouvoir dans lesquels les pratiques et les processus entraînent et perpétuent des inégalités persistantes fondées à la fois sur le genre, la race et la classe. À sa suite, d'autres études critiques ont attiré l'attention sur le concept d'intersectionnalité pour étudier les interactions complexes et simultanées entre les processus identitaires, organisationnels et sociétaux (Dennissen et al., 2020; Holvino, 2010; Ruiz Castro & Holvino, 2016).

Ainsi, en fournissant un outil d'analyse permettant de penser les relations entre les identités et les structures de pouvoir, et de mettre en lumière la multiplicité et la simultanéité des formes de marginalisation et d'oppression, tant au niveau micro que macrosocial (Hill Collins & Bilge, 2016), l'intersectionnalité est une piste intéressante pour étudier la complexité de la diversité dans les organisations et la repenser (Calvard, 2020; Hearn & Louvrier, 2015; Tatli & Özbilgin, 2012).

De nombreux travaux insistent sur la pertinence de l'intersectionnalité pour la recherche sur la diversité, notamment car elle permet de dépasser les limites de la conception essentialiste et fixe des différences identitaires issues des approches dominantes (Calvard, 2020; Hearn & Louvrier, 2015; Tatli & Özbilgin, 2012; Zanoni et al., 2010). Comme le notent Tatli et Özbilgin (2012), pour les chercheurs·euses :

« (...) cela nécessite de passer des conceptions statiques et catégorielles de la diversité, qui dominent la littérature actuelle, à une approche qui situe l'interaction complexe entre les dynamiques d'inégalité dans le contexte spatial et historique des processus, relations et structures qui construisent, maintiennent et reproduisent le pouvoir et la domination » (p.188, traduction libre).

Bien que l'intersectionnalité ne permette pas en soi d'expliquer spécifiquement les problématiques de pouvoir, d'oppression et d'identité, elle peut, en tant qu'outil d'analyse heuristique (Hill Collins & Bilge, 2016), être utilisée pour mettre en lumière et comprendre les différentes formes d'oppression et de privilèges, la façon dont elles s'entrecroisent et varient selon le contexte historique, social, organisationnel, etc., ainsi que les individus affectés et la manière dont ils ou elles le sont (Calvard, 2020). De cette



manière, face aux conceptions simplificatrices et dépolitisantes des différences identitaires et de la diversité issues des approches dominantes (Bereni & Jaunait, 2009; Junter & Sénac, 2010), l'intersectionnalité permet de comprendre et d'analyser la complexité des expériences et des discriminations auxquelles font face les individus dans différents contextes organisationnels et sociétaux (Hill Collins & Bilge, 2016), et d'inciter les chercheurs·euses à ancrer la diversité dans un projet de justice sociale (Calvard, 2020).

Si l'intersectionnalité est un outil analytique précieux pour éclairer la recherche sur la diversité, en donnant aux chercheurs·euses la possibilité de pallier certaines limites de l'approche statique et essentialiste des différences identitaires et de penser la complexité et l'intersection des formes de marginalisation, certain·e·s auteurs·rices mettent en garde contre les limites et les problèmes potentiels liés à son utilisation, et suggèrent des pistes pour qu'elle reste un outil véritablement capable de repenser la diversité dans une recherche de justice sociale (Kamasak et al., 2020; Liu, 2018; Rodó-Zárate & Jorba, 2022). Un des principaux défis auxquels sont confrontées les recherches intersectionnelles sur la diversité est celui de la tendance à l'essentialisation et à la réification des catégories de différences qu'elles visent pourtant à dissoudre (Kamasak et al., 2020; Rodó-Zárate & Jorba, 2022). C'est notamment le cas pour les études fondées sur une approche inter-catégorielle de la différence (McCall, 2005). En effet, bien que ces études maintiennent une position critique à l'égard des catégories de la différence, elles les prennent comme point de départ, risquant de les homogénéiser et de les simplifier (Kamasak et al., 2020). Dans cette perspective ces catégories identitaires sont également réifiées, c'est-à-dire qu'elles sont considérées comme des objets qui existent séparément les uns des autres, des « entités distinctes » qui peuvent ensuite s'entrecroiser ou se combiner (Rodó-Zárate & Jorba, 2022). La deuxième principale limite de certaines études intersectionnelles est leur tendance à se concentrer au niveau individuel (en étudiant la manière dont les interactions entre les différentes catégories sociodémographiques façonnent les expériences des individus dans différents contextes), sans prendre en compte les intersections institutionnelles, c'est-à-dire les pratiques, les processus, les normes et les structures organisationnelles qui contribuent à perpétuer des inégalités (Kamasak et al., 2020). Ces recherches ont ainsi tendance à simplement « collecter » et « marchandiser » certains individus minorisés sans porter attention aux systèmes de dominations et à la

manière dont ils peuvent être renforcés, risquant de perpétuer le système patriarcal blanc (Liu, 2018).

Face à ces risques et limites, certain·e·s chercheurs·euses suggèrent des pistes pour s'assurer que l'intersectionnalité permette de véritablement repenser la diversité de façon à tenir compte de la complexité et de l'intersection des formes de marginalisation dans les organisations. Tatli et Özbilgin (2012) et plus récemment Kamasak et al. (2020) insistent sur l'importance d'adopter une approche « émique » de la différence et des catégories intersectionnelles. Cette approche intersectionnelle de la diversité, qui s'oppose à l'approche « étique » du courant dominant mentionnée précédemment, se fonde sur des catégories de diversité émergentes et situées plutôt que prédéterminées et universelles. Ces catégories sont « identifiées empiriquement et définies localement en fonction de leur rôle dans la production de pouvoir, de privilèges, d'avantages, de désavantages, de discrimination et d'inégalités » dans les organisations (Tatli & Özbilgin, 2012, p. 181, traduction libre). Pour s'assurer de prendre en compte les spécificités du contexte local et d'éviter l'essentialisation, cette approche émique de la diversité suppose de commencer par explorer les configurations et relations de pouvoir dans le champ organisationnel spécifique étudié, afin d'identifier dans un deuxième temps les catégories intersectionnelles saillantes qui en découlent (Tatli & Özbilgin, 2012). Par ailleurs, afin que l'intersectionnalité contribue véritablement à repenser la diversité sans retomber dans une forme d'essentialisation ou d'instrumentation des différences identitaires et de leurs chevauchements, plusieurs auteurs·rices insistent sur l'importance que son utilisation s'inscrive dans des projets engagés envers des objectifs de justice sociale, en cohérence avec ses racines ancrées dans le *black feminism* (Calvard, 2020; Liu, 2018). Cela implique de « re-radicaliser » l'intersectionnalité en l'utilisant pour interroger et remettre en question les relations de pouvoir dans les organisations et aider les individus marginalisés à transformer les systèmes de domination (Liu, 2018).

Ainsi, l'intersectionnalité est un outil analytique qui permet de pallier certaines limites de l'approche dominante de la diversité, à condition de s'assurer que son utilisation n'essentialise pas les différences et qu'elle s'ancre dans un engagement de justice et de transformation sociale.

- *Les perspectives postcoloniales*

Au-delà de l'intersectionnalité, les perspectives postcoloniales permettent également de repenser la diversité, afin de davantage tenir compte de la complexité et du chevauchement des formes de marginalisation dans les organisations, invisibilisés par les approches dominantes.

Le courant de pensée postcolonial, né dans les années 1980-1990 dans les universités anglophones (Australie, Royaume-Uni et Amérique du Nord), rassemble une diversité d'approches théoriques et épistémologiques, dont le point commun est d'analyser les héritages du colonialisme et de l'esclavagisme et de dévoiler les mécanismes de domination qui persistent à l'heure actuelle (Nkomo, 2021; Yousfi, 2021). Comme le résume Yousfi (2021), « l'originalité du courant postcolonial se situe dans sa contribution à combler une lacune historique et philosophique qui est celle de l'analyse du fait colonial dans toute sa diversité » (p.7).

L'introduction des théories postcoloniales dans le champ des études en gestion à la fin des années 1990 a donné naissance à un courant qui s'est penché plus particulièrement sur l'analyse critique de la notion de diversité, ainsi que de celle sous-jacente de « multiculturalisme », au cœur du paradigme des approches dominantes (Kaasila-Pakanen, 2015). Bien qu'encore rares, les travaux sur la diversité fondés sur la pensée postcoloniale ont permis de mettre en lumière le potentiel de celle-ci pour étudier les limites de la notion de diversité et proposer d'autres approches permettant de prendre en compte la complexité des identités et des formes de marginalisation (Kaasila-Pakanen, 2015). Dans cette perspective, le multiculturalisme est étudié comme un instrument de contrôle profondément ancré dans les structures institutionnelles de pouvoir plus larges, et les travaux montrent qu'en s'appuyant sur cette notion, les approches dominantes de la diversité simplifient, essentialisent et réifient les catégories identitaires et culturelles, renforçant de ce fait les inégalités dans les organisations. Les catégories identitaires agissent comme « des technologies de contrôle, utilisées pour « discipliner » et gérer les tensions et les contradictions de la différence et neutraliser le potentiel subversif de la

résistance des dominés » (Yousfi, 2021, p.14), empêchant ainsi de comprendre la complexité des identités et des inégalités.

De plus, les approches postcoloniales permettent de montrer comment la diversité contribue à asseoir l'hégémonie occidentale et les intérêts capitalistes en influençant implicitement l'ordre social dans les organisations (Kaasila-Pakanen, 2015). Elles proposent également des outils et des concepts permettant de repenser l'altérité et la diversité, en s'éloignant de l'équation de la culture avec le lieu physique ou le pays d'origine et des catégories fixes et prédéfinies, pour tenir compte de la multiplicité de ce que Bhabha (2007, cité dans Collignon, 2007) nomme les « positions du sujet », produites dans le langage et l'interaction (Kaasila-Pakanen, 2015). Cela implique de s'intéresser « à la façon dont les identités individuelles multiples et les groupes « communautaires » se font et se défont au gré des logiques du moment, dans un monde instable, parce que les identités sont fondamentalement hybrides, donc toujours en mouvement » (Collignon, 2007, p. 4). La lentille postcoloniale met notamment en lumière les binarités sur lesquelles s'est construite la domination coloniale (civilisé/primitif, masculin/féminin, scientifique/superstitieux, nation/tribu, etc.), pour en montrer les limites et nous inviter à aller au-delà, en prenant en compte les spécificités nationales de la rencontre coloniale sur la construction de l'altérité (Nkomo, 2021). Par exemple, cette lentille permet de comprendre que le racisme n'est pas seulement une construction binaire (Noirs/Blancs), mais qu'il peut être marqué par l'ethnicité, la langue, la religion, etc., invitant ainsi les chercheurs·euses penser à la multiplicité et à la complexité des formes de racismes plutôt qu'au racisme au singulier (Nkomo, 2021).

Ainsi, en contribuant à déconstruire ce discours multiculturel de la diversité et à montrer son pouvoir de contrôle et de domination, les perspectives postcoloniales offrent de nouveaux outils pour analyser et repenser la diversité dans les organisations. Elles permettent notamment de prendre en compte la complexité des identités et des formes de marginalisation et de remettre en question les structures sociales oppressives, en particulier celles fondées sur l'idée de « culture » (Kaasila-Pakanen, 2015; Lorbiecki & Jack, 2000; Nkomo, 2021).

Parmi les perspectives postcoloniales, le féminisme postcolonial est particulièrement intéressant pour penser à la fois la complexité des formes de marginalisation et leurs chevauchements. En effet, les travaux issus de ce courant considèrent que l'impérialisme occidental ne peut être compris sans prendre en compte les relations de race et de genre, car, comme le résume Dhawan et Varela (2016) :

« (...) depuis son émergence, le colonialisme a représenté une rencontre violente entre les hiérarchies de pouvoir occidentales et précoloniales, entraînant un chevauchement opportuniste des idéologies patriarcales coloniales et autochtones » (p.11, traduction libre).

C'est pourquoi le féminisme postcolonial s'attache à expliquer les liens inextricables qui existent entre le colonialisme et le patriarcat et se concentre dans ses analyses sur les intersections entre ces deux systèmes d'oppression (Nkomo, 2021). Les chercheurs·euses de ce courant mettent en lumière les « spécificités raciales, culturelles, sociales et politiques de la marginalisation et de l'oppression des femmes pendant le colonialisme, ainsi que ses effets persistants aujourd'hui » (Nkomo, 2021, p.216, traduction libre), contestant l'absence de prise en compte de celles-ci par le féminisme blanc traditionnel.

Bien que ces approches s'appuient en partie sur l'intersectionnalité pour penser l'imbrication des différentes formes d'oppression, elles invitent également à davantage de réflexivité concernant les présupposés épistémologiques occidentaux dominants sur lesquels l'essentiel des recherches sur le genre et la diversité est fondé, qui limitent les possibilités de théorisation et d'évaluation des changements à l'échelle mondiale, sociale et organisationnelle (Jack, 2015; Metcalfe & Woodhams, 2012). Ces perspectives appellent à remettre en question les idéologies occidentales afin de mieux prendre en compte les enjeux liés à la mondialisation et au « capital social global » et de pouvoir envisager de nouvelles trajectoires pour la recherche sur le genre et la diversité (Metcalfe & Woodhams, 2012). Özkazanç-Pan (2012) invite ainsi les chercheurs·euses à se demander : « pour qui produisons-« nous » des connaissances ? et quelles sont les conséquences de ces prétentions à la connaissance ? » (p.582, traduction libre). De plus, certains concepts du féminisme postcolonial tels que la « subalternité », la « réflexivité »

et la « représentation » peuvent permettre d'éviter de reproduire et de perpétuer certains présupposés occidentaux impérialistes dans les recherches sur la diversité, en amenant les chercheurs·euses à davantage interroger leur positionnalité (Özkazanç-Pan, 2012).

En résumé, les études critiques sur la diversité rassemblent donc différentes approches qui ont comme point commun de s'ancrer dans un idéal de justice sociale, et de remettre en question la logique utilitariste, essentialiste et économique de la diversité avec laquelle s'est imposé le paradigme dominant. Afin de mieux comprendre ces différentes approches de la diversité, la partie suivante propose une carte épistémologique. Celle-ci cartographie les quatre principales conceptions de la diversité qui découlent des positions théoriques/épistémologiques sur l'identité, notion qui, comme nous l'expliquons plus en détail ci-après, lui est inextricablement liée (Holck et al., 2016).

## **1.5 Proposition d'une carte épistémologique de la diversité**

### *Diversité et différences identitaires*

Comme le notent Prasad et al. (2006), la gestion de la diversité « porte en elle l'héritage de la gestion : les notions traditionnelles de contrôle, leadership, organisation et pouvoir » (p.7, traduction libre). C'est pourquoi, avec l'arrivée du discours du *diversity management*, « la diversité organisationnelle devient un objet de contrôle et d'organisation » (Prasad et al., 2006, p.7, traduction libre). Toutefois, la manière dont les organisations contrôlent et rendent compte de la diversité dépend de la manière dont elles définissent et interprètent cette notion.

Or, comme l'ont montré les parties précédentes, la manière dont est comprise la diversité dépend en grande partie de la manière dont est conceptualisée la notion d'identité (Holck et al., 2016). En effet, une des dimensions centrales de la notion de diversité est sa préoccupation pour les questions de différences identitaires. Qu'il s'agisse de l'origine ethno- raciale, du sexe, de l'appartenance religieuse, de l'orientation sexuelle ou de l'âge, la diversité concerne la manière dont on perçoit, dont on traite et dont on gère les différences identitaires, au niveau individuel ou au niveau de groupes d'individus (Holck et al., 2016). Ces critères sociodémographiques constitutifs de la notion de diversité et de

la manière dont elle est comprise et étudiée font de la question de l'identité une question intrinsèque à celle de la diversité. Ainsi, les interprétations de la notion de diversité - dans la littérature académique ou dans les organisations - dépendent de la manière dont sont comprises les différences identitaires, plaçant la notion d'identité au cœur du concept de diversité et liant intimement ces deux champs de la littérature (Holck et al., 2016).

Autrement dit, afin de bien comprendre les différentes conceptions existantes de la diversité, il est important de revenir au fondement de ce concept : les différences identitaires. En effet, comme l'avancent Holck et al. (2016) :

« Les littératures de la diversité et de l'identité sont profondément imbriquées d'une manière qui n'est souvent pas explicitement reconnue par les chercheurs·euses sur la diversité, en particulier dans la littérature sur la gestion de la diversité, c'est-à-dire la partie de la littérature sur la diversité explicitement concernée par l'application pratique de la manière dont les différences sont et devraient être gérées dans les organisations, et à quelles fins (...). » (p.49, traduction libre)

Cette forte imbrication des théories sur l'identité et sur la diversité est pourtant importante car, en pratique, les présupposés sur l'identité avec lesquelles les praticien·ne·s et les gestionnaires abordent les questions de diversité ont des implications concrètes sur leurs interventions en matière de diversité (par exemple sur la définition des groupes ciblés par les mesures liées à la diversité ou bien sur la mise en place de critères sur lesquelles ces mesures sont élaborées, etc.) (Holck et al., 2016). C'est pourquoi, pour mieux comprendre la manière dont la diversité est abordée dans la littérature (et par la suite pour comprendre comment les systèmes de mesure de la performance s'en sont emparés), je propose une carte épistémologique des différentes conceptions de l'identité inspirée du travail de Bessire (2002), desquelles découlent différentes visions de la diversité.

### ***Présentation de la carte épistémologique de Bessire (2002)***

Bien que proche du cadre paradigmatique fondateur de Burrell et Morgan (1979), la carte épistémologique de Bessire (2002) diffère en ce qu'elle oppose verticalement matérialisme (en bas) et idéalisme (en haut), et horizontalement structuralisme (à droite) et humanisme (à gauche) (voir Figure 1).

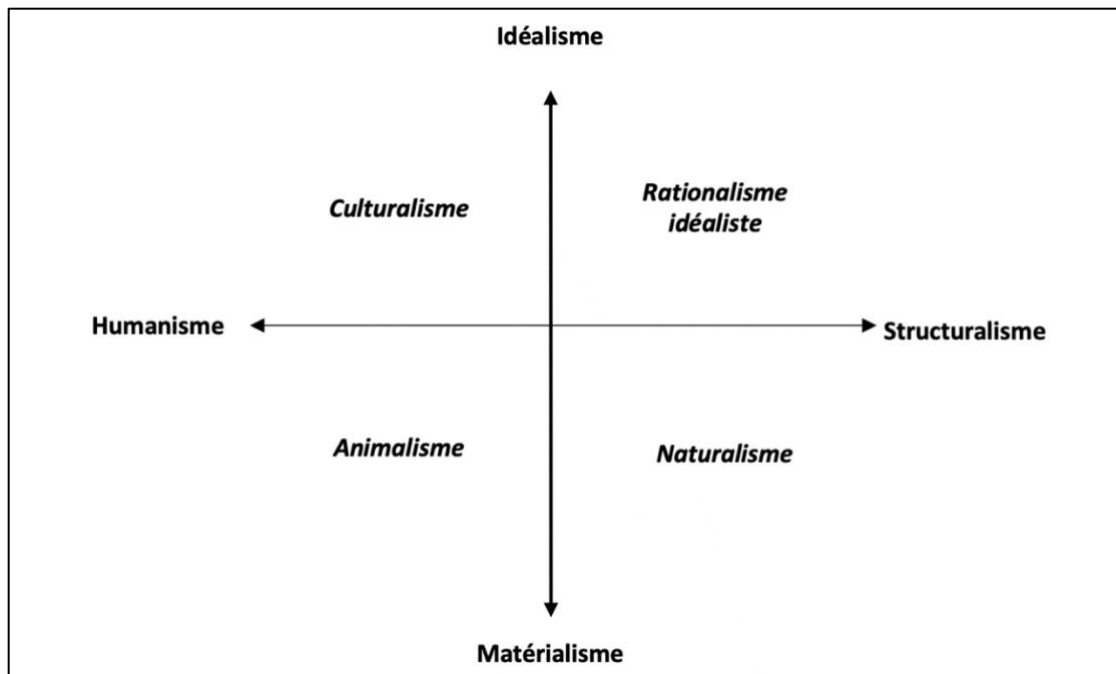


Figure 1 - Carte épistémologique de Bessire (2002, p.8, librement adaptée)

Dans une perspective *matérialiste*, les chercheurs·euses se concentrent sur les faits et considèrent que les êtres humains sont mus par des forces qui échappent à leur contrôle (lois de la nature, instincts), alors que dans une perspective *idéaliste*, les êtres humains sont considérés comme autonomes et capables d'émancipation (Bessire, 2002). Dans un paradigme de recherche *structuraliste*, il s'agit de découvrir les structures et les lois qui régissent le monde et les êtres humains, alors que le paradigme *humaniste* considère la réalité comme une construction et une expérience humaines, qui ne peuvent être comprises que par la subjectivité humaine (Bessire, 2002).

Ces deux axes créent quatre quadrants représentant quatre paradigmes de recherche différents dans lesquels la recherche peut être placée, reflétant une certaine vision du monde : le *rationalisme idéaliste*, le *naturalisme*, l'*animalisme* et le *culturalisme* (Bessire, 2002).

Le *rationalisme idéaliste* place la raison au cœur de notre capacité à comprendre le monde et du processus de production des connaissances, et la considère comme le seul moyen pour l'humanité de s'émanciper. Le *naturalisme* considère la réalité comme un ensemble de différents systèmes (économique, biologique, mécanique, etc.) d'éléments abstraits



régis par des lois universelles que les chercheurs·euses doivent découvrir pour s'y adapter. *L'animalisme* considère la réalité et la vie comme une lutte incessante pour la possession et le pouvoir, conditionnée par les affects et les instincts. Le *culturalisme* considère la culture comme l'achèvement de la nature humaine, qui est le résultat d'un processus historique d'apprentissage et de compréhension (de l'humanité et de la réalité).

### *Présentation de la carte épistémologique de la diversité*

En suivant la carte épistémologique de Bessire (2002), la littérature sur l'identité et celle sur la diversité peuvent être cartographiées comme le propose la figure 2 ci-après :

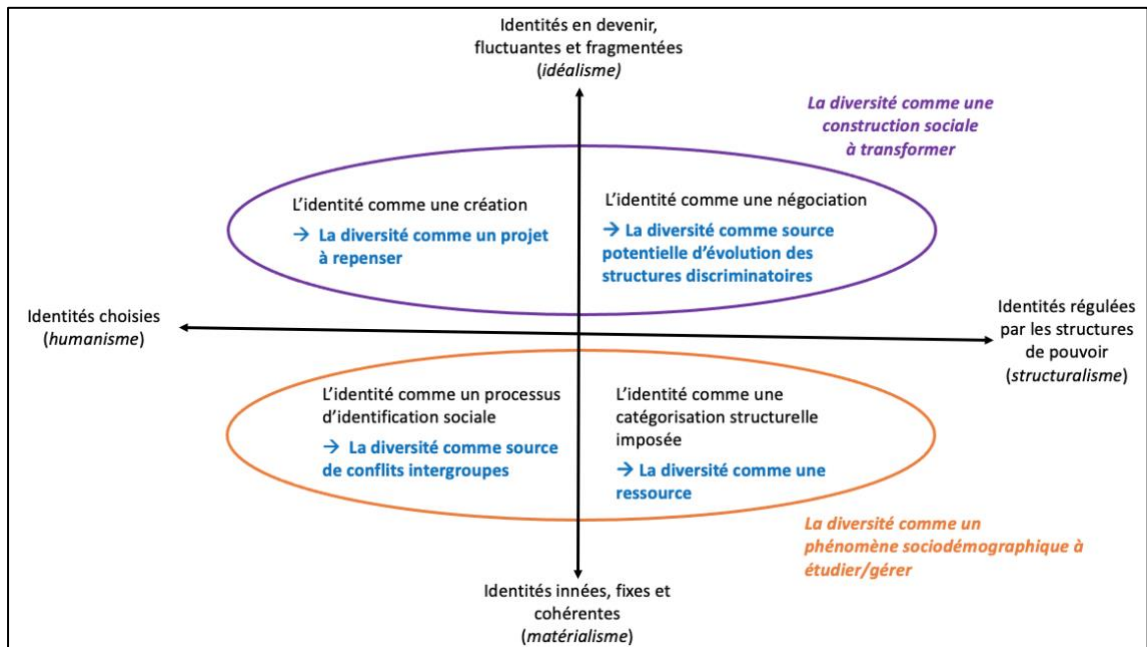


Figure 2 - Carte épistémologique de l'identité et de la diversité

Dans une perspective **matérialiste**, les identités sont conceptualisées comme étant innées, fixes et cohérentes (Zanoni et al. 2010 ; Holck et al., 2016). Cette approche s'ancre dans une vision essentialiste et universaliste, et considère certains traits individuels spécifiques ou certaines caractéristiques sociodémographiques prédéterminées comme étant la base de la définition de l'identité (Holck et al., 2016).

Dans une perspective **idéaliste**, les identités sont conceptualisées comme étant en devenir, fluctuantes et fragmentées. Contrairement à l'approche matérialiste qui a tendance à considérer l'identité comme constituée de catégories rigides et préconçues, formant un

tout cohérent et unifié, l'approche idéaliste considère les identités comme étant flexibles et « flottantes » (Holck et al., 2016).

Dans une perspective **structuraliste**, les identités sont régulées par les structures de pouvoir, au niveau organisationnel et plus largement au niveau sociétal. Ces structures qui « gouvernent nos choix individuels et collectifs » (Bessire, 2002, p.9) influencent la manière dont on comprend la manière dont « les choses devraient être » (Holck et al., 2016). Dans cette perspective, le concept d'identité en lui-même est considéré comme une « forme d'asservissement » (Holck et al., 2016).

Dans une perspective **humaniste**, les identités sont choisies, elles sont une expérience humaine de construction de soi, l'expression de l'agentivité des individus. Contrairement à l'approche structuraliste qui a tendance à considérer les identités comme prescrites ou attribuées (« *ascribed* », Holck et al., 2016), l'approche humaniste les considère comme une réalisation, quelque chose que l'on parvient à atteindre (« *achieved* » Holck et al., 2016).

Ces quatre perspectives situées à l'extrémité de deux axes dessinent quatre quadrants qui forment quatre paradigmes épistémologiques correspondant à différentes visions de la manière dont se construit l'identité. Et ces différentes visions donnent naissance à différentes conceptions de la diversité, que je présente ci-après.

### ***L'identité comme un processus d'identification sociale et la diversité comme source de conflits intergroupes***

Dans le quadrant situé en bas à gauche, la construction de l'identité est conceptualisée comme un **processus d'identification sociale**. Cette vision de la construction identitaire découle de la *Social Identity Theory* (SIT). Comme nous l'avons vu précédemment, cette théorie considère que les individus ont tendance à se classer et à classer les autres dans différentes catégories sociales (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1986). Ce processus de catégorisation sociale s'accompagne d'un processus de comparaison intergroupe et d'une forme d'auto-évaluation à travers l'identité sociale, à l'origine notamment de conflits intergroupes (Tajfel et Turner, 1986). En effet, comme le résume Autin (2010), selon la SIT :

« la seule catégorisation en deux groupes distincts entraîne la discrimination à l'encontre de l'exogroupe dans le but de différencier son groupe. L'enjeu de la différenciation est une identité collective positive, celle-ci résultant d'une comparaison intergroupe favorable à l'endogroupe » (p.2).

De cette vision de la construction de l'identité comme un processus de socialisation et d'interaction intergroupe conflictuelle découle une conceptualisation de la diversité comme une **source de conflits intergroupes** (voir Figure 2). En effet, la diversité entraîne nécessairement une plus grande variété d'acteurs·rices et donc davantage de risques de conflits intergroupes.

***L'identité comme une catégorisation structurelle imposée et la diversité comme une ressource***

Dans le quadrant situé en bas à droite, la construction de l'identité est conceptualisée comme une **catégorisation structurelle imposée**. Dans cette perspective, la construction identitaire découle d'une catégorisation et d'un positionnement structurels qui se fondent sur des catégories sociales relativement fixes et imposées. Ces différences identitaires imposées structurellement sont associées à des attentes en matière de comportement et sont également utilisées pour expliquer certains comportements. Par exemple, être une femme est souvent lié à une attente en matière de « *care* » (soin, bienveillance, empathie, etc.) (Burr, 1995; Hearn & Louvrier, 2015). La construction identitaire est donc un processus perçu comme étant imposé aux individus, notamment par le biais de discours (Holck et al., 2016). Cette perspective de l'identité découle en partie de la pensée foucauldienne selon laquelle ces discours créent des standards de comportements normalisateurs par rapport auxquels les individus doivent « performer » leur identité (Fleming & Spicer, 2014; Holck et al., 2016).

De cette vision de la construction de l'identité comme un processus de catégorisation structurelle imposée découle une conceptualisation de la diversité comme une **ressource** (voir Figure 2). En effet, la construction identitaire étant un processus normatif produisant des comportements normés et prévisibles, la diversité est perçue comme une

démultiplication des différences identitaires, capables de fournir une riche variété de comportements, mais aussi de capacités et de compétences.

***L'identité comme une négociation et la diversité comme une source potentielle d'évolution des structures discriminatoires***

Dans le quadrant situé en haut à droite, la construction de l'identité est conceptualisée comme un processus de **négociation**. Dans cette perspective, les individus ne sont pas de simples réceptacles des discours dominants et ils ne se contentent jamais d'entrer dans des « *prepackaged selves* » (Alvesson et al., 2008; Zanoni et al., 2010). Au contraire, ils agissent face aux discours en créant des opportunités de micro-émancipation et des espaces de résistance (Alvesson & Willmott, 2002; Zanoni & Janssens, 2007). Ainsi, l'identité est le résultat d'une négociation constante face aux structures de pouvoir et aux discours parfois oppressifs qu'elles imposent, et peut être définie comme étant « constamment ouverte et disponible pour être négociée et renégociée, définie et redéfinie » (Tracy & Trethewey, 2005, p. 169, traduction libre). Cette perspective est en phase avec la conception de l'individu telle que décrite par Mead (1934) comme un « *parliament of selves* » (Holck et al., 2016). Les identités ne sont donc pas des catégories démographiques statiques et fixes, mais elles sont « socialement construites et en constante redéfinition sous l'influence des discours concurrents et des structures de pouvoir existantes » (Holck et al., 2016 traduction libre, p.52) : elles sont émergentes, intersectionnelles et relationnelles.

De cette vision de la construction de l'identité un processus de négociation découle une conceptualisation de la diversité comme une **source potentielle d'évolution des structures discriminatoires** (voir Figure 2). En effet, la construction identitaire étant un processus de négociation face aux structures de pouvoir, la diversité est perçue comme une possibilité de mettre au jour ces structures ainsi que les relations d'inégalité qui en résultent, notamment en donnant la parole aux personnes issues de groupes marginalisés. Cette mise au jour des relations de pouvoir discriminatoires souvent complexes permet de mieux les comprendre et ainsi d'avoir une certaine marge de manœuvre pour les faire évoluer.

### *L'identité comme une création et la diversité comme un projet à repenser*

Enfin, dans le quadrant situé en haut à gauche, la construction de l'identité est conceptualisée comme un processus de **création** (voir Figure 1). Dans cette perspective, les individus sont en constant apprentissage d'eux-mêmes, de façon libre et autonome. Cette autonomie passe par un affranchissement des catégories identitaires imposées et par une agentivité complète dans la création identitaire. Cette perspective s'inspire en partie de la pensée *queer* et féministe, qui propose un projet de déstabilisation des catégories identitaires (Butler, 1990) et d'ouverture des possibilités en termes d'identité (notamment de genre). Comme le résumait Holck et al. (2016) :

« La déstabilisation est obtenue par l'élargissement des normes, qui offrent des positionnements multiples moins hiérarchisés et transgressent la relation hiérarchique normale entre, par exemple, le genre et l'ethnicité/les origines. » (p.55, traduction libre)

Il s'agit ainsi de faire de la place à l'expérience individuelle au-delà de la catégorisation habituelle des identités. Cette expérience individuelle s'inscrit dans une communauté humaine qui « permet à chacun d'accomplir sa vocation propre » (Bessire, 2002, p.11) et de construire son identité comme il ou elle l'entend. L'identité est donc une création libre et personnelle encouragée et reconnue par les autres, sans contraintes.

De cette vision de la construction de l'identité comme un processus de création découle une conceptualisation de la diversité comme un **projet à repenser** (voir Figure 2). En effet, comme nous l'avons vu précédemment, les différences identitaires préconçues (souvent issues de catégories sociodémographiques) sont inhérentes au concept de diversité, et s'en affranchir implique donc de le repenser ainsi que de repenser le projet sous-jacent, à savoir un projet qui s'orienterait davantage vers le registre de l'égalité (Bereni et Jaunait, 2009) et de la justice sociale (Zanoni et al., 2010) que vers le registre de l'utilité (Bereni et Jaunait, 2009) et du « *business case* » (Zanoni et al., 2010). La diversité serait donc un projet à repenser et à « re-politiser ».

Pour résumer, les quadrants situés sous l'axe horizontal conceptualisent la diversité comme un **phénomène sociodémographique à étudier/gérer**, reflétant un certain *statu*

*quo*, tandis que les quadrants situés au-dessus de l'axe horizontal conceptualisent la diversité comme une **construction sociale à transformer** (voir Figure 2).

## 1.6 Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis d'explorer le contexte d'émergence des approches dominantes de la diversité et les particularités théoriques avec lesquelles elles se sont imposées, tant dans les organisations que dans la littérature académique. Nous avons notamment vu comment l'appropriation de la notion de diversité par le management au début des années 1990 a contribué à l'ancrer dans une rhétorique commerciale et instrumentale dépolitisante, l'éloignant du registre de l'égalité et de la justice sociale dans lesquels elle s'inscrivait initialement. Puis, nous avons exposé plus en détail les limites de ces approches dominantes de la diversité, telles qu'elles ont été formulées par la littérature critique et nous avons montré comment la notion d'intersectionnalité et les approches postcoloniales pouvaient permettre de penser une autre approche de la diversité, qui tienne compte notamment de la complexité et des intersections des formes de marginalisation. Enfin, pour comprendre plus clairement les différentes approches de la diversité, nous avons présenté une carte épistémologique qui regroupe les principales conceptions de la diversité découlant des positions théoriques sur la notion d'identité.

## **Chapitre 2.**

# **Les enjeux de la mesure de performance en matière de diversité**

### **2.1 Introduction**

Compte tenu des différentes conceptualisations de la diversité existantes, on peut légitimement s'interroger sur la manière dont les systèmes de mesure de la performance se sont emparés de la diversité et sur la forme que prend la reddition de comptes en la matière. Après avoir présenté les origines de la reddition de comptes en matière de diversité, ce chapitre montre les difficultés définitionnelles auxquels se heurtent les organisations qui tentent d'évaluer la performance de leurs initiatives ou politiques de diversité. Malgré ces enjeux, force est de constater que les indicateurs et les indices de performance en lien avec la diversité se sont rapidement multipliés. C'est pourquoi, en repartant de la carte épistémologique présentée au chapitre 1, nous explorons la manière dont les systèmes de mesure de la performance se sont saisis de la diversité. Nous montrons que la plupart d'entre eux reflètent une logique instrumentale basée sur une conceptualisation de la diversité comme un phénomène sociodémographique à étudier/gérer (voir Figure 2), et examinons comment cela contribue à dépolitiser cette notion. Puis, nous réfléchissons, toujours à partir de la carte épistémologique de la diversité, à la manière dont ces systèmes de mesure de la performance peuvent contribuer à repolitiser cette notion.

### **2.2 Diversité et performance : origine et enjeux définitionnels**

#### ***Les origines de la mesure de performance de la diversité et des initiatives en la matière***

Lorsque l'on s'intéresse aux origines des mesures de performance associées à la diversité et aux initiatives de diversité, il est intéressant de noter que le rapport *Workforce 2000* publié en 1987 (Johnston & Packer, 1987) - à travers lequel la notion de diversité s'est imposée dans les organisations - contient les prémisses de cette volonté de mesure. En effet, ce rapport dépeint la diversité sous forme d'indicateurs démographiques et présente, principalement à travers des pourcentages, les projections démographiques de la main-

d'œuvre américaine à l'horizon de l'an 2000 (notamment la part de femmes, de personnes non-Blanches et de certaines catégories d'âge dans la main-d'œuvre américaine d'ici l'an 2000) :

« D'ici à l'an 2000, les femmes représenteront environ 47 % de la main-d'œuvre et 61 % d'entre elles travailleront. » (Johnston & Packer, 1987, p. 85, traduction libre)

« Les personnes non-Blanches, par exemple, représenteront 29 % des ajouts nets à la main-d'œuvre entre 1985 et 2000 et plus de 15 % de la main-d'œuvre en l'an 2000 (...). » (Johnston & Packer, 1987, p. 116, traduction libre)

« Entre 1986 et 2000, par exemple, le nombre de personnes âgées de 35 à 47 ans augmentera de 38 % et le nombre de personnes âgées de 48 à 53 ans augmentera de 67 %, alors que la croissance globale de la population ne sera que de 15 %. » (Johnston & Packer, 1987, p. 106, traduction libre)

Les auteurs du rapport présentent ensuite les challenges potentiels associés aux changements démographiques qu'ils anticipent, notamment en termes de productivité et de performance économique pour les entreprises, les invitant implicitement à s'adapter et à suivre (et mesurer) tant la part de la diversité dans leurs effectifs que les éventuels impacts de celle-ci sur leur performance.

Parallèlement à la publication du rapport Workforce, les exigences en termes de transparence liée à la « Responsabilité sociétale des entreprises » ou RSE prennent de l'ampleur, sous l'impulsion progressive de certaines lois et de la pression des parties prenantes. La notion de RSE, initialement issue de l'ouvrage de Bowen intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman* » (Bowen, 1953), fait valoir l'importance pour les entreprises d'intégrer la dimension sociale dans la mise en place de leur stratégie organisationnelle (Baba et al., 2016). De ce point de vue, la France est le premier pays à l'échelle internationale à imposer la publication d'informations sociales, à travers l'instauration du « Bilan social » (Igalens, 2018). Dès 1977, celui-ci impose aux organisations de plus de 300 personnes la publication annuelle d'environ 200 indicateurs



sociaux, dont sept concernent des « facteurs de diversité : l'âge, l'ancienneté, le genre, le handicap, la nationalité, la nature du contrat et la durée du travail » (Peretti, 2020, p. 7).

Toutefois, c'est avec le concept de « *Triple Bottom line* », très opérationnel, que la notion de RSE commence à véritablement s'imposer. Ce concept, introduit par le consultant John Elkington en 1994<sup>14</sup>, encourage les organisations à rendre des comptes à leurs différentes parties prenantes sur les aspects économiques, sociaux et environnementaux (Gond et al., 2013). Les standards de RSE sont ensuite largement diffusés et promus sous l'impulsion de différents cabinets de conseil en développement durable, dont celui de John Elkington (Gond et al., 2013). Comme le note Caron (2013) : « La responsabilité sociale de l'entreprise est construite en même temps que les dispositifs de régulation qui permettent (ou obligent) de la prendre en compte ou d'en rendre compte. » (p.273)

Ainsi, à partir des années 2000, les dispositifs légaux en ce qui concerne la transparence extra-financière en matière de RSE se multiplient, à mesure que celle-ci s'institutionnalise dans les pratiques organisationnelles. Associée à la dimension sociale de la *Triple Bottom Line*, la reddition de comptes en matière de diversité apparaît dans un premier temps via la prise en compte de certains facteurs sociodémographiques, à travers lesquels les entreprises font valoir leurs efforts sur le plan de la représentativité et de l'inclusion de certains groupes marginalisés. C'est le cas particulièrement des informations divulguées à propos des effectifs hommes/femmes dans les entreprises, sous l'impulsion des nombreuses lois adoptées dans différents pays à partir du début des années 2000, visant à promouvoir la diversité de « genre » par le biais de quotas, notamment dans les conseils d'administration (Cabeza-García et al., 2019). Ainsi, jusqu'au début des années 2010, la reddition de comptes en matière de diversité se fait en silos, parfois sans que cette notion ne soit explicitement mentionnée.

Puis, comme le note Peretti (2020), on observe une évolution de cette approche de la diversité en silos vers une approche plus transversale, associée à une « évolution des structures en charge des politiques et pratiques « diversité et inclusion » par un

---

<sup>14</sup> <https://web.archive.org/web/20230322134319/https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

regroupement des missions dédiées (handicap, senior, genre...) dans une direction (VP diversité, VP inclusion) » (p.9). Ce phénomène va de pair avec une évolution des obligations légales et des pressions sociétales, tant en matière de pratiques de diversité que de transparence vis-à-vis de celles-ci. À titre d'exemple, depuis 2017, les entreprises européennes de plus de 500 salariés doivent intégrer des informations non financières dans leur rapport de gestion, incluant entre autres « des thèmes tels que la diversité au sein des conseils d'administration en ce qui concerne l'âge, le sexe, l'origine ethnique et le parcours éducatif et professionnel de leurs membres » (Igalens, 2018, p. 141). À partir de 2024, cette obligation s'étend à davantage d'entreprises, incluant notamment certaines PME et entreprises non européennes intervenant sur le continent européen<sup>15</sup>. Au Canada, depuis 2020, les entreprises cotées en bourse doivent divulguer leurs pratiques et leurs politiques en matière de diversité dans leurs conseils d'administration et au sein de la haute direction, « y compris le nombre et le pourcentage de membres du conseil et de la haute direction qui sont des femmes, des Autochtones, des membres de minorités visibles et de personnes ayant une incapacité<sup>16</sup>. » D'autres initiatives légales voient également le jour, au-delà des conseils d'administration. C'est le cas par exemple du gouvernement et du Programme des chaires de recherche du Canada (PCRC), qui, en 2017, ont mis en place un plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, exigeant notamment que les établissements d'enseignement supérieur canadiens « fassent preuve d'une plus grande transparence dans l'attribution des postes de chaire de même que dans la sélection et le renouvellement des titulaires afin de veiller à ce que les établissements soient davantage tenus responsables du respect des cibles en matière d'équité<sup>17</sup> ». Ainsi, les universités qui administrent des fonds obtenus par le PCRC doivent concevoir et mettre en œuvre des actions concrètes afin de remédier à la sous-représentation des femmes et des autres groupes désignés (personnes handicapées, autochtones et minorités visibles), impliquant la mise en place de cibles de représentativité dans le recrutement des membres du corps professoral.

---

<sup>15</sup> <https://lamy-environnement.com/rapport-rse-article-225/>

<sup>16</sup> <https://www.osler.com/fr/ressources/reglements/2019/le-canada-est-le-premier-territoire-de-competence-a-exiger-la-divulgation-de-la-diversite-au-dela-du>

<sup>17</sup> <https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/index-fra.aspx>

Ces différentes obligations et contraintes légales montrent la pression réglementaire croissante exercée sur les organisations et l'importance grandissante que prennent les mesures de performance des initiatives en matière de diversité. D'un point de vue sociétal, les mouvements *#MeToo* et *Black Lives Matter* ont contribué à accentuer cette pression sur les organisations à s'engager davantage sur les sujets liés à la diversité et à l'inclusion, et à se montrer plus transparentes sur leurs pratiques et leurs initiatives dans ce domaine. Ainsi, ces dernières années, « la richesse des informations publiées par les entreprises concernant leurs résultats en matière de diversité a beaucoup progressé » (Peretti, 2020, p. 6), et celle-ci est devenue un élément « incontournable » des politiques de RSE<sup>18</sup>, et donc de la reddition de comptes en la matière.

### ***L'évaluation des initiatives en matière de diversité : une nécessité avant tout légale***

Dans la littérature, de nombreux chercheurs·euses insistent sur l'importance de mesurer « l'efficacité concrète » des initiatives en matière de diversité, ce qui relève même, pour certain·e·s, du « bon sens » (Bruno et al., 2015, p. 155). Comme le notent Zannad et Stone (2010), les indicateurs de performance, en permettant de mesurer les situations observées, constituent « un élément central de toute politique et de toute action qui vise à modifier une situation existante », qu'il s'agisse de lutter contre les discriminations et/ou de favoriser la diversité (p.158). Pour Hannum et Downs (2018), le processus d'évaluation des politiques de diversité permet de répondre à des questions centrales relatives aux efforts déployés telles que :

« (...) quelle différence cette initiative a-t-elle fait ? Les parties prenantes interprètent-elles le changement comme étant positif ou négatif ? (...) Devrions-nous continuer à investir dans ce programme ? Les avantages du programme ont-ils été ressentis par tous·tes, ou y a-t-il eu des différences entre certains groupes de personnes ? Cette initiative conduit-elle aux changements souhaités ? Que savons-nous de l'impact et du point de vue de qui ? » (Hannum & Downs, 2018, p.60, traduction libre).

Bien que le processus d'évaluation puisse apparaître secondaire à certaines parties prenantes, Hannum et Downs (2018) insistent sur son importance, et montrent comment

---

<sup>18</sup> <https://www.lesechos.fr/thema/impact-positif-2021/la-rse-linclusion-et-la-diversite-convergent-1318171>

les questions qu'il amène les organisations à se poser sont essentielles. Plus précisément, elles présentent les trois raisons principales le plus souvent invoquées pour justifier cette importance (Hannum & Downs, 2018). Premièrement, évaluer les résultats des efforts déployés dans le cadre de la mise en place d'une politique de diversité permet de mieux comprendre les pratiques qui fonctionnent (ou ce qui ne fonctionne pas) dans différents contextes, et donc de guider les futures initiatives. Deuxièmement, ce processus d'évaluation fournit des informations qui peuvent être utilisées pour adapter ou faire progresser les initiatives en cours. Troisièmement, cela permet de démontrer l'impact des efforts déployés et de fournir ainsi des preuves pour soutenir le financement et d'autres décisions concernant les initiatives en cours et à venir (Hannum & Downs, 2018, p.64).

Ainsi, la mesure de la performance des initiatives en matière de diversité apparaît essentielle à de nombreux égards, notamment car elle participe à faire évoluer les situations existantes, ainsi qu'à mieux comprendre et à améliorer les initiatives existantes et à venir. De plus, comme le notent Ng et al. (2021), l'utilisation d'indicateurs de performance tels que les indices de diversité et d'inclusion peuvent aider les organisations à « établir des normes et à suivre les progrès des efforts en cours vers une plus grande équité et égalité » (p.11, traduction libre). Ce suivi des avancées réalisées en matière de diversité grâce aux démarches mises en place est particulièrement important compte tenu des efforts massifs déployés par les organisations publiques et privées ces dernières années (Ng et al., 2021).

Bien qu'il existe de nombreux arguments en faveur de l'évaluation des initiatives en matière de diversité dans la littérature, la place grandissante prise par les indicateurs qui tentent d'évaluer et de rendre compte des résultats et de l'impact concret des politiques de diversité est en grande partie due à la multiplication des contraintes légales en matière de divulgation extra-financière auxquelles sont soumises de nombreuses organisations publiques et privées à travers le monde (Bruna et al., 2017), telles que nous les avons présentées précédemment. En effet, c'est avant tout « l'accentuation des exigences de « transparence », d'« ouverture » et de « redevabilité » (*accountability*) des gouvernements et des administrations [qui] conduit à donner aux indicateurs de performance un rôle de premier plan » (Bezes et al., 2016, p. 356). C'est le cas pour les indicateurs associés aux

enjeux de diversité, qui, comme nous l'avons vu, se sont en premier lieu répandus dans les organisations pour répondre aux contraintes institutionnelles, légales et réglementaires croissantes en matière de RSE. De plus, l'utilisation de ces indicateurs, en permettant aux organisations de satisfaire les attentes de nombreuses parties prenantes et de se positionner sur le marché comme « socialement responsables », est devenue un moyen d'améliorer leur réputation et leur rentabilité (Malsch, 2013; Ng et al., 2021). C'est notamment le cas des indices et des classements, qui sont souvent utilisés dans l'optique d'attirer de potentiels talents et consommateurs (Ng et al., 2021).

Bien que le recours aux indicateurs soit avant tout une nécessité légale – et parfois instrumentalisée au profit de la réputation et de la profitabilité des organisations - les comparaisons que ces outils permettent favorisent la concurrence, encourageant de ce fait les organisations à améliorer leurs politiques et leurs pratiques en matière de diversité et d'inclusion, afin de répondre aux attentes des groupes marginalisés (Ng et al., 2021).

### ***Quelle performance pour les initiatives en matière de diversité?***

L'évaluation d'une politique de diversité, en cherchant à déterminer sa valeur, est une opération par nature politique et conflictuelle, qui « privilégie toujours le point de vue de certains acteurs » (Le Maître, 1998, cité dans Zannad et al., 2013, p.91). En effet, la valeur, puisqu'elle est subjective, est déterminée par les parties prenantes qui s'engagent dans le processus d'évaluation et de mise en place des indicateurs (Hannum & Downs, 2018). Or, ces parties prenantes n'ont pas nécessairement toutes « les mêmes projets d'usage des indicateurs, et ne mobilisent pas non plus les mêmes types de savoirs », et luttent pour que les mesures et les indicateurs mis en place répondent au mieux à leurs intérêts et à ce qu'elles considèrent comme étant le plus important (Bezes et al., 2016, p.356-357).

Dans ces conditions, on peut légitimement se demander quelle peut être la « performance » d'une politique de diversité, comment il est possible d'en évaluer les résultats. Pour Bruna et al. (2017), la performance d'une politique de diversité doit être appréciée selon « sa capacité à épouser ses buts et à y demeurer fidèle sur le long terme » (p.42). En effet, l'évaluation est généralement définie par sa finalité ou ses objectifs plutôt que par le processus par lequel ceux-ci sont atteints (Hannum & Downs, 2018), et les indicateurs

sont choisis selon leur capacité à contribuer à la réalisation de ces objectifs (Zannad et al., 2013). Par conséquent, selon ce que les organisations choisissent d'évaluer, les outils de mesure de la performance mobilisés seront différents.

Toutefois, la définition d'objectifs précis est le principal défi de la mise en place d'une politique de diversité et de son processus d'évaluation (Bruna et al., 2017). C'est le constat fait par Zannad et al. (2013) au cours de leur enquête terrain sur les enjeux de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations :

« rares sont (...) les entreprises rencontrées qui ont clairement fixé des objectifs de départ précis pour leur politique de gestion de la diversité. Évalue-t-on la performance en regard du nombre et du type d'actions réalisées ou des résultats des mesures mises en œuvre ? » (Zannad et al., 2013, p.86).

Cette difficulté à fixer des objectifs clairs en matière d'évaluation des politiques de diversité et à mettre en place des mesures cohérentes vis-à-vis de ceux-ci est accentuée par le manque de normes en la matière, mais également par les enjeux définitionnels qui entourent la notion de diversité.

### ***Diversité et performance : enjeux définitionnels***

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la notion de diversité - telle qu'elle s'est répandue dans les organisations et dans l'espace public plus largement - a émergé dans le contexte de la mise en place des politiques antidiscriminatoires aux États-Unis dans les années 1960, afin notamment de légitimer les pratiques de discrimination positive (Bereni & Jaunait, 2009). Le succès de ce terme et sa propagation rapide dans d'autres sphères sociales de la société américaine et dans d'autres les pays occidentaux s'expliquent en partie par sa plasticité intrinsèque, qui « permet à ses utilisateurs de relier le terme à une gamme étendue de discours et de dispositifs » (Bereni et Jaunait, 2009, p.5). Cela est possible du fait que, contrairement à la discrimination ou à l'égalité, la diversité n'a pas de définition juridique (Junter & Sénac, 2010), ce qui facilite son appropriation et sa déclinaison en de multiples significations pouvant se recouper et se contredire (Hays-Thomas, 2004; Prasad & Mills, 1997). Ainsi, de nombreux acteurs (gestionnaires, consultant·e·s, activistes, syndicats, universitaires, etc.) revendiquent la propriété de ce

terme et en proposent des interprétations variées (Konrad et al., 2006). Comme le résumait Bereni et Jaunait (2009), la diversité est utilisée dans différentes sphères sociales pour justifier et « qualifier une large gamme d'actions publiques, militantes et privées liées à la lutte contre les discriminations et au respect des « différences culturelles » » (p.5). Ce faible consensus concernant la définition de la diversité et ce qu'elle englobe (par exemple, quelles « dimensions identitaires » considérer, qui est migrant, doit-on prendre en compte les migrants illégaux ? Ng et al., 2021) rend la collecte de données liées aux efforts de diversité et d'inclusion particulièrement complexe (Ng et al., 2021). Dans leur ouvrage sur les indices de diversité et d'inclusion, Ng et al. (2021) illustrent cette complexité avec l'exemple des indices liés au genre, dont les approches varient considérablement, de la collecte de données aux objectifs et au périmètre d'application envisagés (p.3).

À cette absence de définition formelle s'ajoute l'« ambivalence constitutive » (Bereni & Jaunait, 2009, p.6) de la notion de diversité. En effet, tel que nous l'avons mentionné dans le premier chapitre, la diversité s'inscrit, depuis son émergence, dans deux registres contradictoires : celui de l'égalité, d'une part, et celui de l'utilité, d'autre part (Bereni & Jaunait, 2009). Elle est ainsi souvent invoquée dans le cadre de la mise en place de politiques qui relèvent de valeurs et des normes juridiques d'égalité et de non-discrimination (Junter & Sénac, 2010), tout en étant en même temps fréquemment conçue de façon utilitariste comme une valeur en soi, dont l'utilité résiderait dans l'enrichissement qu'elle apporterait à la société ou plus spécifiquement aux entreprises (Bereni, 2009; Bereni & Jaunait, 2009).

Tout cela est source de difficultés et peut entraîner des complications lorsqu'il s'agit de convertir la diversité en politiques et d'en évaluer la performance (Zannad et al., 2013). Dans le bilan qu'ils font au sujet des indicateurs de diversité, Zannad et Stone (2010) remarquent qu'une certaine confusion règne entre les notions de « diversité » et de « discrimination », ainsi qu'au sujet de la définition des catégories identitaires qu'il s'agit de prendre en compte dans la mise en place des initiatives de diversité, ce qui a des conséquences sur les indicateurs de performance utilisés : « le plus souvent, diversité et discrimination sont confondues et les différents indicateurs sont mis au même rang alors

qu'ils renvoient à des réalités et enjeux forts différents » (p.160). En effet, l'existence simultanée de deux logiques contradictoires dans lesquelles peuvent s'ancrer les politiques de diversité - la lutte contre les discriminations et les inégalités (logique de justice sociale) d'une part, et la promotion de la diversité et la valorisation des différences identitaires (logique utilitariste et instrumentale) d'autre part - peut générer une confusion ainsi que des tensions lorsqu'il s'agit de fixer des objectifs et d'évaluer les résultats des initiatives déployées.

Ainsi, l'imprécision autour de ce que recouvre la diversité et son ancrage dans deux registres contradictoires rendent la définition de sa « performance », ainsi que la mise en place d'indicateurs de performance en la matière, complexes (Zannad & Stone, 2010). À cela s'ajoute l'enjeu de la disponibilité de données (Zannad et al., 2013), et notamment de données comparables, dans le cas de la mise en place d'indices (Ng et al., 2021). En effet, les contraintes légales peuvent empêcher ou limiter la collecte de certaines données dans un pays alors que celle-ci est autorisée ailleurs (Zannad et al., 2013). C'est le cas par exemple des « statistiques ethniques », dont l'usage en France est très encadré, tandis qu'il est autorisé sans contraintes dans d'autres pays (Bruno et al., 2015).

Compte tenu de ces enjeux, la forme que prennent les systèmes de mesure de la performance des politiques de diversité peut énormément varier d'une organisation à une autre. Toutefois, en repartant de la carte épistémologique de la diversité présentée au chapitre 1, il est possible de distinguer deux grandes perspectives dans lesquelles ceux-ci peuvent s'inscrire : la logique instrumentale et la logique de justice sociale.

### **2.3 Les systèmes de mesure de performance en matière de diversité : d'une dépolitisation à une possible repolitisation de la diversité ?**

Étant donné l'absence de définition formelle et juridique de la notion de diversité, la manière dont les organisations évaluent et rendent compte des résultats de leurs initiatives en matière de diversité dépend de la perspective qu'elles adoptent et de la façon dont elles la comprennent. En reprenant la carte épistémologique de la diversité et les quatre principales conceptualisations de cette notion, nous montrons dans cette partie que la majeure partie des systèmes de mesure de la performance s'inscrit dans une logique



instrumentale (souvent de *business case*) et contribue de ce fait à dépolitiser la notion de diversité. Puis, nous nous interrogeons sur la manière dont ces systèmes et outils d'évaluation de la performance pourraient contribuer à repolitiser cette notion en s'orientant vers une logique de justice sociale.

### ***Les systèmes de mesure de la performance de la diversité et la logique du business case***

Tout comme la majeure partie de la littérature en gestion, les organisations se sont avant tout intéressées à la diversité comme un phénomène sociodémographique dans une perspective managériale intrinsèquement utilitariste (Bereni, 2009 ; Zanoni et al., 2010). Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, cette rhétorique utilitariste de la diversité a pris de l'ampleur dans les années 1980 grâce au concept managérial de gestion de la diversité, propulsé par le rapport *Workforce 2000* (Johnston et Packer, 1987). En effet, la diversité telle qu'elle est présentée dans ce rapport révolutionne la compréhension des différences identitaires dans les organisations : elle en fait des actifs stratégiques qui peuvent servir les intérêts économiques des entreprises et procurer un avantage concurrentiel aux entreprises capables de les gérer correctement (Zanoni et al., 2010 ; Bereni et Jaunait, 2009). La gestion de la diversité consiste donc à valoriser et à tirer le meilleur parti des différences identitaires entre les salariés, dans une logique instrumentale de *business case*. Dans cette perspective managériale, la diversité est donc considérée comme un phénomène sociodémographique à étudier/gérer (comme le montrent les quadrants inférieurs droit et gauche de la figure 2) : on cherche à valoriser et promouvoir toutes les différences identitaires susceptibles de contribuer aux performances de l'entreprise (Bereni, 2009 ; Zanoni et al., 2010).

La majeure partie des systèmes de mesure de performance ont donc également abordé la diversité sous cet angle et la considèrent comme un phénomène sociodémographique à étudier/gérer. Dans ce cas, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la diversité peut être conceptualisée soit comme une source de conflits à contrôler (quadrant inférieur gauche de la figure 2), soit comme une ressource à optimiser (quadrant inférieur droit de la figure 2), ce qui donne naissance à deux types de systèmes de mesure de la performance de la diversité : l'un manipulateur, et l'autre optimisateur (Bessire, 2002).

## ***La diversité comme un phénomène sociodémographique à étudier/gérer***

- *La diversité comme une source de conflits à contrôler : le contrôle manipulateur*

Comme le montre la carte épistémologique de la diversité présentée précédemment (Figure 2), le quadrant inférieur gauche correspond à une conceptualisation de la diversité comme une source de conflits intergroupes. Dans cette perspective, les systèmes de mesure de la performance vont chercher à gérer et limiter les risques de conflit, afin de préserver la performance et l'efficacité de l'entreprise. Cela passe entre autres par la mise en place de pratiques de management et de contrôle permettant de gérer au mieux les conflits « interculturels » et de réduire les coûts associés à une gestion inefficace de la diversité. En effet, selon Chevrier (2010), les « malentendus » qui peuvent découler d'une certaine forme de diversité interculturelle « menacent souvent la performance des entreprises concernées et conduisent dans les cas les plus graves à l'échec de projets pourtant prometteurs » (p.7). Parmi les coûts associés à une mauvaise gestion de la diversité pouvant impacter l'efficacité organisationnelle, on retrouve notamment les frais juridiques liés aux litiges et aux plaintes ou ceux liés à l'absentéisme ou à un important taux de roulement de la main-d'œuvre (Kossek et al., 2006). Dans cette perspective, les systèmes de mesure de la performance vont essentiellement assister le suivi de ces coûts associés à une mauvaise gestion de la diversité ou à un mauvais management interculturel en proposant des indicateurs ciblés : le nombre de plaintes et de litiges liées à l'EDI et les coûts associés, le taux d'absentéisme, le taux de roulement ou encore la productivité (Kossek et al., 2006). Ces « indicateurs d'une diversité efficace » (*indicators of effective diversity*, Kossek et al., 2006) poursuivent avant tout des objectifs d'amélioration ou a minima de préservation de la performance organisationnelle, en tentant de suivre les coûts associés à la diversité pour en limiter les impacts négatifs.

Dans la carte épistémologique de Bessire (2002), la conception du contrôle de gestion associée à la perspective animaliste ici étudiée est celle d'un contrôle « manipulateur », dans laquelle se matérialise la logique de conflits, et qui permet de servir les intérêts de la coalition dominante. Or, la diversité, telle qu'elle est conceptualisée ici, découle comme on l'a vu de la *Social Identity Theory*, selon laquelle les certains attributs sociodémographiques sont les principaux prédictors de la formation de groupes dans les

organisations - et à l'origine de potentiels conflits. Les individus sont donc considérés comme étant les représentants d'un groupe social qui se distingue par un trait sociodémographique commun. Toutefois, comme le notent Zanoni et al. (2010) :

« les comparaisons (concernant les différences identitaires) ne sont pas faites entre les groupes, mais en prennent comme référence les hommes blancs, hétérosexuels, occidentaux, de classe moyenne ou supérieure et valides, et en mesurant la différence des autres groupes par rapport à cette norme » (p.13, traduction libre).

La diversité est un phénomène constitué à partir du point de vue de l'identité dominante, qui construit alors l'autre comme marginal en le comparant à elle (Calás, 1992; Zanoni et al., 2010). Cette identité dominante, principalement masculine, blanche et hétérosexuelle, est également celle à partir de laquelle se sont construites les organisations ainsi que la figure du « travailleur idéal » attendu pour y opérer (Acker, 1990). Et, comme l'affirment Thomson et Jones (2016), la direction des entreprises a toujours été dominée par des hommes blancs d'origine européenne. Le contrôle manipulateur qui se met en place dans le cadre de la gestion d'une diversité perçue comme étant une source potentielle de conflits intergroupes tente ainsi de limiter ce risque de conflits en partie dans le but de préserver les intérêts d'une coalition dominante à la tête d'organisations encore très largement masculines, blanches et hétéronormées (Acker, 2006).

- *La diversité comme une ressource à optimiser : le contrôle optimisateur*

Le quadrant inférieur droit de la carte épistémologique correspond à une conceptualisation de la diversité comme une ressource qui se décline en de multiples attributs sociodémographiques. Dans cette perspective, les systèmes de mesure de la performance mettent l'accent « sur la recherche de l'efficacité maximale » (Bessire, 2002, p.12) : la diversité est donc une ressource que l'on va tenter d'optimiser en tirant partie des différences identitaires parmi ses employé.e.s.

Dans la littérature académique, les études qui s'inscrivent dans cette perspective cherchent, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, à comprendre et à documenter l'impact des différentes facettes identitaires de la diversité sur différentes

dimensions organisationnelles stratégiques (performance, innovation, prise de décision, etc.) pour capitaliser au maximum sur celle-ci, et anticipent bien souvent des avantages économiques et réputationnels liés à davantage de diversité. Les organisations, majoritairement influencées par ce courant dominant de la recherche, cherchent ainsi avant tout à « mesurer la diversité », c'est-à-dire la représentativité de certains groupes-cibles dans l'organisation (Zannad et al., 2013), au travers d'indicateurs « d'effectifs ». Cela peut par exemple être « le nombre de travailleurs handicapés, de seniors ou de femmes à des postes à responsabilité dans une entreprise » (Zannad & Stone, 2010, p.37). Les formes que peuvent prendre ces indicateurs d'effectifs sont nombreuses : statistiques, ratios, pourcentages bruts, pourcentages par tranches (par exemple : moins de 1%, entre 1 et 5%, etc.), calculs de moyenne, d'écart-type, de médiane, etc. (Zannad et al., 2013).

Les indicateurs de diversité désignés comme étant les principaux leviers d'action sont souvent réunis dans un tableau de bord, qui permet un suivi dynamique selon une périodicité choisie (Zannad & Stone, 2010). Ce système de mesure de performance des politiques de diversité, aussi appelé le *diversity scorecard*, a donc pour objectif premier de mesurer les résultats des initiatives liées à la diversité mises en place au sein de l'organisation et de déterminer si les objectifs en termes de diversité sont atteints (Hubbard, 2012). Ces tableaux de bord sont souvent gérés par un « manager de la diversité », dédié à cette tâche précise de « gestion » (et d'optimisation) de la diversité (Zannad et Stone, 2010). Ces postes dédiés à la diversité se sont multipliés ces dernières années, comme le montre l'exemple des *Big Four* qui ont créé des postes de « Diversity Officer » et « Inclusiveness Leader » (Thomson et Jones, 2016).

Ainsi, comme le note Cappelletti (2012) : « mesurer la diversité vise davantage à refléter les proportions des différents groupes de personnes d'une société à l'intérieur d'une organisation (...) » (p.52). Les individus sont alors considérés comme de simples représentants d'un groupe identitaire spécifique et sont de ce fait réduits à une certaine identité, considérée comme une catégorie fixe et mesurable (Zanoni et al., 2010). Le succès et l'efficacité d'une politique de promotion de la diversité seront par conséquent déterminés la plupart du temps selon si l'entreprise a atteint ou non les objectifs qu'elle

s'est fixés en la matière, c'est-à-dire si elle a atteint ses cibles en ce qui concerne la représentativité de certains groupes désignés (Cappelletti, 2012).

***La logique instrumentale et la dépolitisation de la diversité par les systèmes de mesure de la performance***

Cette volonté de mesurer la performance des initiatives de diversité – au travers de systèmes de contrôle « manipulateurs » ou « optimisateurs » - s'est accentuée avec les réglementations croissantes sur la RSE, qui ont fait des indicateurs de diversité un enjeu important pour les organisations. Comme nous l'avons vu précédemment, celles-ci doivent de plus en plus rendre compte de leurs pratiques en termes de diversité. Il est important de rappeler ici que ces pressions légales croissantes en matière de diversité s'inscrivent dans un mouvement sociétal plus large, incluant également d'autres parties prenantes desquelles les entreprises dépendent (Hillman et al., 2007). En effet, la diversité est devenue un enjeu important pour les organisations sous la pression de la législation et de l'État, mais aussi sous celle de la société (clients, médias, etc.), des salariés et de la gouvernance (Cappelletti, 2012). Par conséquent, la conception de la diversité sur laquelle se base l'élaboration et la mise en place d'outils de mesure de la performance et d'indicateurs de diversité s'inscrit souvent dans une logique instrumentale basée sur le syllogisme suivant, énoncé par Malsch (2013) :

« (1) La raison d'être d'une entreprise est d'augmenter ses profits ; (2) Dans le contexte actuel, adopter des pratiques socialement responsables est une source de rentabilité ; (3) Les entreprises ont donc intérêt à adopter des pratiques socialement responsables. »  
(p.155, traduction libre)

Ainsi, les initiatives en matière de diversité s'inscrivent dans les pratiques « socialement responsables » développées par les entreprises pour répondre aux pressions extérieures croissantes, dans une logique instrumentale de profitabilité. Les indicateurs de diversité mis en place font partie de l'arsenal d'instruments utilisés par celles-ci pour mesurer et optimiser leur « performance sociale » et la communiquer aux parties prenantes, notamment dans leurs rapports de gestion (Cappelletti, 2012). Ces indicateurs « extra-financiers », qu'elles font parfois certifier ou auditer par des firmes d'audit ou des

organismes indépendants (Cappelletti, 2012), sont « le bras armé d’une stratégie de conquête commerciale » (Malsch, 2013, p .158, traduction libre) et opèrent comme des instruments de dépolitisation.

Les systèmes de mesure de la performance se sont donc emparés de la diversité comme la majeure partie de la littérature en gestion l’a fait, c’est-à-dire en la considérant comme un enjeu managérial plutôt que comme un sujet social et politique (Bereni, 2009 ; Malsch, 2013). Qu’il s’agisse de contrôle manipulateur ou de contrôle optimisateur de la diversité, celle-ci a été ancrée dans le registre de la performance (Ogien, 2010) ou de l’utilité (Bereni et Jaunait, 2009), au profit d’une logique instrumentale, l’éloignant de préoccupations de justice sociale (voir Figure 3).

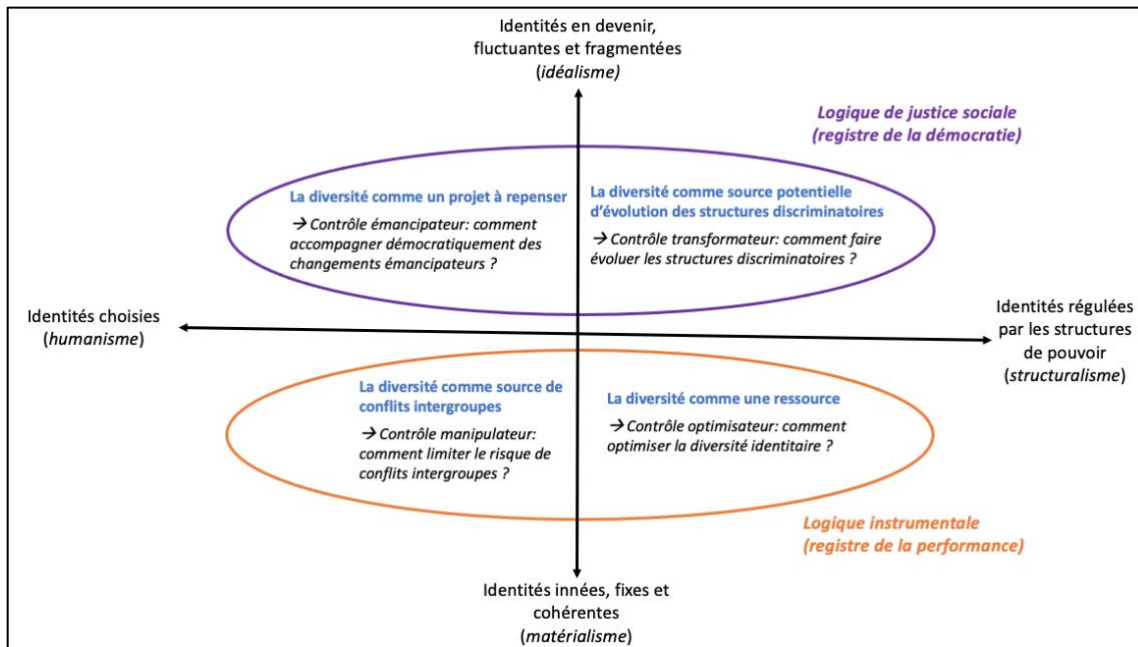


Figure 3 - Systèmes de mesure de performance en matière de diversité

Cet ancrage de la diversité dans une logique instrumentale s’inscrit dans une évolution plus globale du contrôle de gestion et des systèmes de mesure de la performance d’un rôle essentiellement centré sur la mesure de la performance purement économique et financière à un élargissement de ses prérogatives à la mesure de la performance des phénomènes immatériels (Cappelletti, 2012). Cette évolution du concept de performance vers le social et l’environnement s’accompagne de ce que Jany-Catrice (2012) appelle la tendance structurelle à se conformer à « la performance totale », c’est-à-dire à « un

dispositif qui coordonne les agents à partir de l'exhibition d'une grandeur particulière, celle énoncée par le chiffre » (p.13).

Dans le cas du contrôle optimisateur et des indicateurs de diversité, comme nous l'avons vu, ce phénomène est réduit à un ensemble de catégories identitaires fixes et mesurables qu'il s'agit de « promouvoir » et de gérer. Ces catégories identitaires sont complètement décontextualisées et considérées comme universelles, applicables à toutes les situations individuelles et organisationnelles. De la même manière, dans le cas du contrôle manipulateur, les indicateurs mis en place réduisent la diversité à de simples coûts potentiels pour l'entreprise, en termes de performance économique ou de réputation (en cas de procès par exemple). Bien qu'il soit important de prendre en compte les potentiels conflits qui émanent d'une diversité accrue d'employé·e·s, les indicateurs mis en place instrumentalisent la discrimination et les situations interculturelles potentiellement conflictuelles en les réduisant à une logique de performance et d'efficacité organisationnelle (productivité, taux de roulement, absentéisme, etc.). De plus, ces indicateurs « génériques » ont tendance à être appliqués à toutes les situations organisationnelles sans prendre en compte les réalités locales des acteurs·rices, ni l'évolution éventuelle du contexte dans lequel ils s'inscrivent.

Ainsi, les systèmes de mesure de la performance, en s'emparant de la diversité, ont contribué à dépolitiser ce concept. En effet, en l'inscrivant dans le registre de la performance (Ogien, 2010), c'est-à-dire en produisant des indicateurs conçus pour « encadrer l'action », ils ont par là même restreint « les options soumises à délibérer et les choix ouverts à la décision collective » (Ogien, 2010, p.37), fermant ainsi la discussion et le débat. Cela passe notamment par le développement d'indicateurs de diversité conçus essentiellement dans une logique instrumentale, enfermant pour la plupart d'entre eux les individus dans des catégories sociodémographiques prédéterminées fixes et stables. Toutefois, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la diversité peut être un outil d'émancipation des structures et des discours d'oppression. Ainsi, en reprenant les éléments de la carte épistémologique de la diversité (Figure 2), la partie suivante s'intéresse à la manière dont les autres compréhensions de la diversité (quadrants supérieurs à gauche et à droite de la carte) peuvent permettre de bonifier les outils de

mesure de la performance et comment ceux-ci peuvent davantage s'orienter vers le registre de la démocratie (Ogien, 2010) dans une logique de justice sociale, afin de contribuer à une « repolitisation » de la diversité.

### ***Les conditions d'une repolitisation de la diversité par les systèmes de mesure de performance***

La littérature et les pratiques liées aux systèmes de mesure de la performance et au contrôle de gestion en matière de diversité se sont essentiellement construites sur une logique instrumentale, considérant la diversité comme un phénomène sociodémographique à étudier/gérer. Ce faisant, elles l'ont ancrée dans le registre de la performance (Ogien, 2010), et ont contribué à la dépolitiser. Afin de l'orienter vers le registre de la démocratie et contribuer de ce fait à repolitiser la notion de diversité, il est nécessaire d'évoluer vers une conceptualisation de cette notion comme une construction sociale à transformer. Cette conceptualisation de la diversité, qui englobe les quadrants supérieurs droit et gauche de la carte épistémologique de la diversité (Figure 2), s'éloigne d'une logique instrumentale pour s'ancrer dans une logique de justice sociale. Ainsi, en reprenant les conceptions de la diversité de ces deux quadrants et en les éclairant avec des articles de la littérature comptables apportant certaines pistes de réflexion et de solution, nous montrons comment il est possible de modifier la manière dont est traitée la diversité par les systèmes de mesure de la performance en matière de diversité de manière à ce qu'ils contribuent à repolitiser ce concept.

- *La diversité comme une source potentielle d'évolution des structures discriminatoires : le contrôle transformateur*

Dans cette approche, la diversité est conçue comme une possibilité de mettre au jour les structures discriminatoires ainsi que les inégalités qui en résultent, et donc de les faire évoluer. Cela passe notamment par une approche « émique » de la diversité, qui contrairement à l'approche « étique » dominante (qui adopte des catégories de diversité prédéterminée (ou « ex-ante »)) identifie des catégories émergentes et situées (« ex-post »), c'est-à-dire des catégories ancrées dans un contexte temporel et spatial donné (Tatli et Özbilgin, 2012). Ce contexte est donc évolutif, ce qui explique que les identités



des individus soient flottantes et en constante redéfinition sous l'influence des discours concurrents et des structures de pouvoir existantes (Holck et al., 2016). Ainsi, la littérature critique sur la diversité a ainsi montré que la « gestion de la diversité », au travers de la catégorisation des employé·e·s minoritaires dans des groupes fixes et essentialisés, était une forme de contrôle managérial. Ce contrôle passe notamment par un discours dogmatique sur la diversité et sur les différences identitaires qui la constituent, masquant les relations de pouvoir sous-jacentes et desquelles les individus ne peuvent s'échapper.

Les indicateurs de diversité et les quotas, qui font partie intégrante du discours de la diversité et donc de cette forme de contrôle managérial, apparaissent ici comme des abrégés du vrai (Berry, 1983) : en essentialisant et en universalisant les identités, ils simplifient le réel et le stabilisent. Or, comme le montre la littérature critique sur la diversité, les identités sont flottantes et complexes. Cette complexité des identités, qui est masquée par les indicateurs de diversité, est notamment mise en évidence grâce au concept d'intersectionnalité (Crenshaw, 1989) qui permet, comme nous l'avons vu au chapitre 1, de penser et d'étudier « la complexité des identités et les inégalités sociales » (Bilge, 2010, p.1). Cette notion permet ainsi de prendre conscience que les indicateurs de diversité masquent certaines réalités. Par exemple, les statistiques sur la proportion de femmes dans les organisations ne permettent pas de prendre en compte la réelle diversité des individus regroupés dans cette catégorie. Alors que la place des « femmes » dans les organisations a tendance à progresser lentement, les chiffres montrent que cette catégorie générale masque des disparités selon l'origine ethnique notamment, et que les programmes de diversité visant les femmes ont tendance à bénéficier principalement aux femmes blanches<sup>19</sup>.

Les indicateurs de diversité peuvent être utiles pour aider à corriger certaines inégalités dans les organisations, mais ils ne doivent pas en masquer d'autres en invisibilisant certaines réalités de discrimination. C'est pourquoi, pour que les systèmes de mesure de la performance puissent permettre de mettre au jour et de faire évoluer les structures discriminatoires, il est important que les indicateurs de diversité – très largement répandus

---

<sup>19</sup> <https://www.forbes.com/sites/maryannreid/2020/02/18/what-happens-when-white-women-become-the-face-of-diversity/?sh=674920b2287d>

dans les organisations – soient plus adaptables, plus flexibles et plus transparents, afin de pouvoir rendre visible ce qu’ils invisibilisent, notamment en termes d’identité et de discrimination. Pour reprendre les termes de Busco et Quattrone (2018b), il s’agit de faire évoluer la conception actuelle des indicateurs de diversité comme un instrument apportant des réponses à une machine qui génère des questions. Plutôt que de se limiter à ce qui est rendu visible par ces indicateurs, il s’agit d’explorer l’invisible, pour tenter de le rendre visible et donc de s’adapter à la réalité et de mieux la comprendre. Pour faire des indicateurs de diversité une « machine maïeutique » (Busco et Quattrone, 2018), la notion d’intersectionnalité peut être un concept utile, puisqu’elle permet d’interroger la multiplicité et la simultanéité des formes de marginalisation et d’oppression, à la fois au niveau micro que macro-social (Hill Collins et Bilge, 2016 ; Bilge, 2010). Elle peut ainsi être un premier pas vers une mise en lumière de la complexité de la diversité et donc de l’adaptation des indicateurs de diversité vers davantage de flexibilité et de prise en considération des réalités invisibilisées. Cela peut passer par exemple par une ouverture de ces indicateurs à certaines catégories intersectionnelles jusqu’ici invisibilisées dans les organisations et dans la littérature mainstream : la proportion de femmes de différentes origines ethniques par exemple, ou la proportion de femmes parmi les personnes handicapées recrutées par une entreprise, etc. Cela permettrait de mieux prendre en compte les situations de discrimination (notamment en termes de représentativité et d’accès à certains postes) et donc de mieux faire évoluer les structures qui les produisent.

Une autre possibilité serait de faire évoluer la logique de mesure de performance et de résultat dans laquelle s’ancrent actuellement les systèmes de mesure de la performance de la diversité, vers une logique de mesure d’impact social. Les indicateurs mis en place ne seraient ainsi plus réduits à des mesures de réduction de coûts ou de profitabilité internes aux organisations, mais s’arrimeraient à la volonté sociétale plus large de correction des inégalités et de lutte contre les discriminations, afin que les initiatives mises en place dans les organisations bénéficient plus largement à la société. Par exemple, l’indicateur de diagnostic sur « la propension à discriminer » proposé par Tisserant et al. (2012) s’inscrit en partie dans cette logique, puisqu’il permet d’évaluer l’intention d’un individu d’adopter un comportement discriminant (ou non discriminant) envers une cible fictive, dans une situation propice à la discrimination. Comme l’expliquent les auteurs, cet indicateur peut

être utilisé dans un effort de sensibilisation des membres d'une organisation aux problématiques de discrimination et à l'importance d'éradiquer les comportements discriminatoires qu'ils peuvent subir, dans une perspective plus large de « création d'environnements de travail moins exposés à la discrimination » (Tisserant et al., 2012, p.46). Ainsi, dans cette perspective, le contrôle qui se met en place est un contrôle que l'on peut qualifier de transformateur : il s'agit d'accompagner le changement social en suivant et en accompagnant l'évolution des structures discriminatoires, dans une logique de justice sociale (Figure 3).

- *La diversité comme un projet à repenser : le contrôle émancipateur*

Dans cette approche, la diversité est un projet à repenser complètement (voir quadrant supérieur gauche de la Figure 2), afin d'en faire un projet « responsable », véritablement démocratique et humaniste (Bessire, 2002).

Comme nous l'avons vu précédemment, la diversité et les catégories identitaires qui la composent ont été construites de la perspective de l'identité dominante, à savoir une identité largement blanche et masculine. Repenser la diversité impliquerait donc de repenser voire de s'extraire de ces identités préconçues et cela peut passer par l'inclusion de tous les membres d'une organisation – notamment les personnes marginalisées - dans le processus de mise en place des indicateurs de diversité ou plus largement des outils de mesure de performance en matière de diversité. En incluant ces individus, cela permettrait de repenser la diversité en faisant entendre les voix marginalisées et en prenant en compte leur point de vue, mais cela permettrait aussi de faire de celle-ci un projet plus démocratique puisqu'il serait ouvert à tous et toutes, et pas seulement à une minorité managériale. De cette perspective, les systèmes de mesure de la performance en matière de diversité pourraient être un « facteur d'extension du débat public et d'accroissement des sphères d'exercice de la responsabilité politique des citoyens » (Ogien, 2010, p.37), et donc faciliter l'ancrage de la diversité dans le registre de la démocratie, en proposant une réflexion commune autour des modalités de quantification de celle-ci. Les indicateurs de diversité pourraient par exemple être pensés collectivement et ouverts à la décision collective (c'est-à-dire à tous les membres d'une organisation plutôt qu'à un certain

nombre de gestionnaires), afin de permettre une évolution de la manière dont ils sont pensés aujourd'hui ainsi qu'une appropriation de ceux-ci par les personnes concernées.

Ainsi, le contrôle que l'on pourrait imaginer se mettre en place dans cette perspective serait un contrôle que l'on pourrait qualifier « d'émancipateur » (Figure 3). Il s'agirait s'accompagner et de suivre démocratiquement des changements émancipateurs, en facilitant les échanges entre les parties prenantes. Cette (ré)appropriation des indicateurs de diversité et cette ouverture du débat par le biais des indicateurs de diversité passent nécessairement par une acceptation de l'incohérence et de l'incomplétude des outils de mesure de la performance (Busco et Quattrone, 2018 ; Jordan et Messner, 2012). En effet, ce sont ces caractéristiques qui peuvent en faire une « machine maïeutique », capable d'ouvrir la discussion et le débat en laissant place à la spéculation et aux multiples interprétations des acteurs concernés par celle-ci. C'est pourquoi, pour que les indicateurs de diversité puissent être des outils capables d'ouvrir la discussion et de favoriser une redéfinition de la diversité et du projet politique sous-jacent, il est important que ces indicateurs soient utilisés comme des moyens plutôt que comme une fin ou comme des cibles à atteindre (Jordan & Messner, 2012).

## **2.4 Conclusion**

À l'issue de la réflexion conduite tout au long de ce deuxième chapitre, il semble que les outils de mesure de la performance en matière de diversité – et notamment les indicateurs de diversité, qui sont les plus répandus – apparaissent comme des « remèdes fatals » (Power, 2004). En effet, s'ils peuvent être considérés comme un outil incontournable pour répondre aux problématiques d'inégalité dans les organisations (Maj, 2018) - en fournissant un langage et un cadre communs pour favoriser les décisions concernant certaines questions de justice (Power, 2004) - ils ont également de nombreux effets pervers sur la manière dont est comprise la diversité. En participant à ancrer cette notion dans une logique instrumentale, les indicateurs de diversité ont contribué à la « dépolitiser », et à l'éloigner des préoccupations de justice sociale. La rhétorique managériale de la diversité s'est en grande partie imposée à l'aide des indicateurs de diversité, qui ont facilité le discours du *business case*, en en faisant un enjeu de performance facilement mesurable. Toutefois, comme nous l'avons vu, la repolitisation

de la diversité peut en grande partie passer par une redéfinition du rôle et du processus de mise en place de ces indicateurs de diversité. En effet, bien qu'imparfaitement démocratiques, les indicateurs de diversité sont « démocratiques malgré tout » (Power, 2004), et cet ancrage une logique de justice sociale dépend en grande partie de la manière dont ils sont conceptualisés et mis en œuvre.



## **Chapitre 3.**

### **Méthodologie et terrains de recherche**

#### **3.1 Présentation de mes terrains de thèse**

##### *Les rapports annuels de LVMH*

Dès le début de mon parcours de thèse, j'ai découvert la littérature comptable ayant trait aux rapports annuels, et plus spécifiquement celle portant sur les stéréotypes de genre, de race et de classe perpétués et renforcés par cet outil comptable (Benschop & Meihuizen, 2002; Duff, 2011; Tinker & Neimark, 1987). La découverte de ce champ de recherche, couplée à mon intérêt croissant pour la notion d'intersectionnalité et celle de diversité, m'a amenée à faire des rapports annuels de LVMH – de 2002 à 2019 - mon premier terrain de thèse.

Les rapports annuels de cette multinationale, leadeuse mondiale de l'industrie du luxe et enchainant les années « record » en matière de croissance économique<sup>20</sup>, représentent un terrain particulièrement riche pour mon étude. LVMH étant une entreprise française, elle est soumise à la législation de ce pays, qui impose à partir de 2002 puis graduellement à partir de cette année-là, des exigences croissantes en matière de divulgation extra-financière (Léger, 2019), notamment concernant l'égalité entre les femmes et les hommes et la diversité. Par ailleurs, du fait de son statut de numéro un mondial de l'industrie du luxe, LVMH est une entreprise particulièrement puissante, et son influence (ainsi que celle de son actuel PDG Bernard Arnault) est considérable (Delépine, 2023). Son actualité et ses activités sont observées et suivies par une diversité de parties prenantes, comprenant des investisseurs·euses, des client·e·s, des journalistes, des citoyen·nes, etc. Enfin, les secteurs d'activité dans lesquels LVMH évolue font de ses rapports annuels un terrain d'étude particulièrement intéressant pour analyser les discours de la diversité. En effet, les secteurs de la mode et des cosmétiques d'une part, et des vins et spiritueux d'autre part, sont particulièrement genrés. La littérature a par ailleurs montré que l'industrie de la

---

<sup>20</sup> <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2024-01-25/resultats-de-2023/nouveaux-records-pour-lvmh.php>

beauté et celle de la mode participaient à construire et véhiculer de nombreux stéréotypes liés au genre, à la race et à la sexualité (Latvénaité, 2020; Millard & Grant, 2006; Radzi & Musa, 2017). Ainsi, les sociétés du groupe LVMH ont un important pouvoir d'influence sur nos croyances concernant la diversité, à travers les discours qu'elles diffusent sur la féminité, la masculinité et d'autres identités sociales, via leurs produits et leur publicité.

Les rapports annuels de LVMH, de l'année 2002 à l'année 2019, ont donc représenté mon premier terrain de thèse, à travers lequel j'ai appris à mener une analyse de discours, comme je le détaille dans la section 3.3.

### ***L'Agence et le SP***

Mon deuxième et principal terrain de thèse est l'Agence, une microentreprise canadienne auprès de laquelle j'ai réalisé une recherche-action entre janvier 2021 et fin août 2022. Cette agence d'impact social, spécialisée en relations communautaires et gouvernance, a été cofondée en 2018 par Roxana<sup>21</sup>, qui a une formation en sciences politiques, et Farah<sup>22</sup>, avocate. Leur objectif est d'aider les organisations publiques et privées à être plus inclusives. Toutes les deux très engagées pour les droits des minorités, leur entreprise est une manière de contribuer au changement social et de lutter contre le racisme et les micro-agressions qu'elles vivent elles-mêmes en tant que personnes issues de groupes marginalisés (Farah est musulmane et Roxana est rom).

Leur collaboration avec le SP a débuté en 2020. Ce service de police dessert une ville de plus de 80 000 habitants, située dans la banlieue d'une métropole canadienne. À l'époque, le SP était aux prises avec des allégations de profilage racial et l'équipe de direction, après avoir lancé plusieurs initiatives de changement à l'interne s'étant avérées peu concluantes, était à la recherche de nouvelles solutions. Farah connaissait Elisabeth, alors inspecteur-chef du SP, par le biais de son implication dans le comité sur le profilage racial et social du service de police d'une autre ville canadienne. Approchée par Farah, Elisabeth est rapidement convaincue par l'approche de l'Agence et elle organise une réunion avec Olivia, la responsable du SP, pour lui présenter l'Agence et tenter de la convaincre

---

<sup>21</sup> Pseudonyme

<sup>22</sup> Pseudonyme



d'entamer une collaboration. Les événements survenus aux États-Unis et dans le reste du monde à la suite de la mort de Georges Floyd, un homme noir tué par un policier dans le Minnesota, les incitent à démarrer un mandat avec l'Agence.

Ce mandat consistait à établir un diagnostic des pratiques policières problématiques en termes d'équité, de diversité et d'inclusion, à développer et mettre en œuvre un plan d'action pour faire évoluer ces pratiques, puis à évaluer l'impact social de ce plan d'action à l'aide d'indicateurs d'impact social. C'est pour contribuer à la phase d'évaluation que j'ai rejoint l'Agence en janvier 2021, quelques mois après le démarrage officiel du projet. Encadrée par un contrat Mitacs, notre collaboration avait donc pour objectif la conception d'indicateurs d'impact social afin de mesurer l'impact concret des différentes actions développées par l'Agence et le service de police, à la fois en interne, mais aussi à l'externe. Afin de clarifier qui étaient les principaux acteurs et actrices présents sur le terrain, la figure suivante (Figure 4) propose une cartographie de ces acteurs·rices<sup>23</sup> et des liens qu'ils entretiennent :

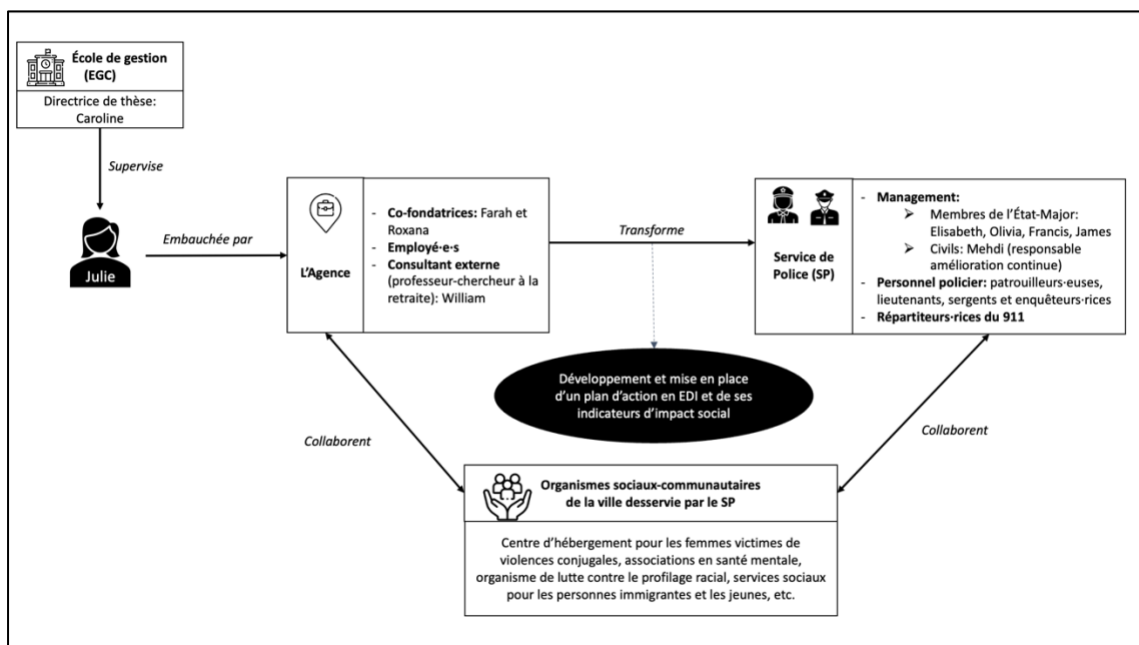


Figure 4 - Cartographie des acteurs et actrices du terrain et de leurs liens

<sup>23</sup> Les prénoms des acteurs·rices du terrain utilisés dans toute cette thèse sont des pseudonymes, à l'exception du mien (Julie) et de celui de ma directrice de thèse (Caroline).

Plus spécifiquement, ma recherche s'est déroulée en trois grandes étapes (voir Figure 5).



*Figure 5- Principales étapes du projet de recherche-action avec l'Agence*

La première étape, qui s'est déroulée de janvier à avril 2021, m'a permis d'entrer progressivement sur le terrain et de me familiariser avec le contexte. La deuxième étape, d'avril à octobre 2021, correspond au début de ma collaboration avec l'Agence et le SP au regard de la conception d'indicateurs d'impact social. L'objectif était d'en proposer une première version à la fin du mois de juillet 2021 pour qu'ils puissent être revus pendant l'été par le SP avant une publication publique en septembre 2021. Enfin, après une pause de quelques mois, la troisième et dernière étape du projet s'est déroulée de janvier à juin 2022, au cours de laquelle il s'agissait de développer une méthodologie de collecte de données et de construire les principaux outils de collecte (questionnaires et guides d'entretien) afin d'alimenter certains des indicateurs d'impact développés précédemment. Ces étapes seront davantage détaillées dans le deuxième article (chapitre 5).

### **3.2 Une sensibilité épistémologique critique**

Avant de me positionner de façon plus précise au sein des méthodes qui constituent ma thèse, il est important selon moi de revenir sur ma sensibilité épistémologique critique car, tout comme le note Van der Waal (2009), je pense qu'on ne peut échapper au fait que les « conceptions théoriques influencent le travail de terrain » (p.26, traduction libre), qu'il soit ethnographique ou autre. Bien qu'il soit vrai que ce qu'il se passe sur le terrain soit imprévisible (Van der Waal, 2009), et que j'essaie de rester la plus ouverte à tout ce qui se présente à moi, mes observations sont en partie orientées par mes lectures critiques, notamment sur la diversité, qui influencent d'une manière générale mon approche du monde et du terrain.

Bien que j'en avais l'intuition avant d'arriver au doctorat, le séminaire d'épistémologie que j'ai suivi à l'hiver 2020 m'a permis de me rendre compte que ma vision du monde et la perspective que j'adopte « naturellement » sont très largement critiques. Cette perspective critique avec laquelle j'aborde le monde est née en grande partie de mes lectures féministes. Avant même d'entamer mes recherches doctorales, j'étais particulièrement sensible à la notion d'intersectionnalité et à l'idée centrale selon laquelle les systèmes d'oppression, loin d'être mutuellement exclusifs, fonctionnent de manière simultanée et se renforcent les uns les autres (Crenshaw, 1991; Hill Collins & Bilge, 2016). Pour reprendre les termes de de Lagasnerie (2017), je suis persuadée qu'en tant que chercheur·euse, il nous faut « penser dans un monde mauvais », et que, « parce que nous vivons dans un monde injuste, critiquable, il n'y a pas de neutralité » possible (p.136). Plus je m'informe, plus je comprends l'ampleur des injustices et l'intrication complexe des axes de division sociale, et plus cela influence ma grille de lecture du monde et donc les différentes expériences que j'ai été et que je serai amenée à vivre sur le terrain.

J'ai décidé de faire un doctorat en grande partie parce que j'avais envie de creuser la notion de « genre » et toutes les injustices qui découlent de cette construction sociale, notamment dans les organisations. Mes expériences en entreprise et ailleurs, mais aussi mes lectures m'ont fait peu à peu prendre conscience de ces injustices et j'avais envie de faire de la recherche pour essayer de mieux comprendre le fonctionnement des systèmes d'oppression et participer à mon échelle à trouver des voies de transformation et d'émancipation. Ainsi, les théories critiques et féministes m'ont permis de mettre des mots sur le projet que je poursuivais en faisant de la recherche et il me semble important de le prendre en compte dans cette discussion sur les méthodes de recherche utilisées dans mon projet de thèse, car, comme le résume Van der Waal (2009) : « la théorie influence le choix des questions de recherche ainsi que les méthodes utilisées sur le terrain » (p.25, traduction libre). Bien que cette posture épistémologique puisse évoluer à l'avenir, elle a teinté (et continue de teinter) mes lectures et mes réflexions théoriques, et a donc eu un impact certain sur mon travail de terrain et sur mon positionnement au sein des trois méthodes qui composent cette thèse : l'analyse de discours, la recherche-action et l'ethnographie.

### **3.3 L'analyse de discours : une entrée dans le mode de la recherche critique**

Lorsque j'ai entamé mon premier projet de recherche lors du séminaire de méthodes de recherche qualitative en gestion à l'été 2020, j'ai décidé d'étudier les rapports annuels de l'entreprise LVMH, à travers une analyse de discours. Ayant déjà lu plusieurs articles sur les stéréotypes perpétués par cet outil comptable, j'ai eu envie de me pencher sur les discours visuels, chiffrés et textuels à propos de la diversité contenus dans les rapports d'une grande entreprise. Mon objectif était d'en étudier l'évolution sur une longue période, en adoptant une perspective intersectionnelle, afin de comprendre comment les représentations du genre s'entrecroisent avec celles d'autres identités minorisées. L'analyse de discours a ainsi représenté mon entrée dans les méthodologies de recherche qualitative, mais aussi une porte d'entrée vers la recherche critique.

La variété d'approches de l'analyse de discours et des disciplines académiques dans lesquelles celle-ci est utilisée rend difficile une définition simple et exhaustive de cette méthode de recherche. En effet, l'analyse de discours est profondément interdisciplinaire (Weiss & Wodak, 2003) et se caractérise par une importante hétérogénéité théorique et méthodologique (Boréus & Bergström, 2017). Malgré l'éclectisme des approches utilisées, ce que les projets d'analyse de discours ont en commun est le fait qu'ils impliquent, d'une façon ou d'une autre, l'étude du langage et de ses effets (Johnstone & Andrus, 2024). Ces approches considèrent que le langage et son utilisation comme instrument de communication ne sont pas neutres, mais qu'ils traduisent une certaine vision du monde (Boréus & Bergström, 2017): tous les phénomènes sociaux sont médiés par le discours, et leurs significations ne peuvent jamais être fixées de manière permanente (Laclau & Mouffe, 1985)

Ainsi, l'analyse de discours s'intéresse notamment à la création et à l'évolution des identités sociales, qu'elle considère comme étant changeantes et fluides (Boréus & Bergström, 2017). Elle examine ainsi comment les discours façonnent ces identités, rejetant l'idée qu'elles ont une réalité matérielle, intrinsèque et fixe. Ces études analysent par exemple la manière dont divers groupes de personnes sont définis à travers le langage

et comment ces constructions linguistiques influencent leurs possibilités d'action (les « femmes », les « hommes », les « fous », etc.).

Enfin, un des objectifs principaux de l'analyse de discours est d'étudier les questions liées au pouvoir, en mettant en lumière les aspects idéologiques des textes (Boréus & Bergström, 2017). Cela implique par exemple d'analyser qui a le droit de s'exprimer sur certains sujets ou bien de s'intéresser au discours qui s'impose lorsqu'il existe une compétition entre plusieurs d'entre eux.

Pour résumer, l'analyse de discours ne vise pas à révéler une « vérité » sur la réalité, telle que l'identification des différents groupes dans la société. Son objectif est plutôt de décrire comment les discours en compétition construisent cette réalité, notamment comment les individus et les groupes conçoivent leur identité dans la société, de manière à ce que cette construction paraisse « naturelle et neutre » (Rear, 2013, p. 5).

Ainsi, par son pouvoir désacralisant (c'est-à-dire qui considère tous les types de production verbale comme étant légitimes, des graffitis aux textes religieux en passant par les tracts publicitaires) et sa remise en question des croyances sur le langage (par exemple concernant sa capacité à refléter une réalité préexistante), l'analyse de discours a une portée profondément critique (Maingueneau, 2021). C'est pourquoi, comme l'explique Maingueneau (2021), il est difficile d'établir une frontière claire et précise entre analyse du discours et analyse critique du discours :

« Plutôt que de faire de l'analyse critique du discours une discipline autonome, il est donc plus réaliste de considérer que toute discipline du discours peut prendre une orientation critique, que la différence entre orientation critique et non critique est une question de saillance et non de nature » (p.52).

C'est pourquoi l'analyse de discours a constitué pour moi une porte d'entrée vers la recherche critique, et m'a permis d'affirmer ma sensibilité épistémologique à travers l'analyse des discours de la diversité au sein des rapports annuels de l'entreprise LVMH, présentée au chapitre 4. L'orientation véritablement critique de mon analyse de discours s'est traduite par ma volonté d'utiliser cette méthode de recherche comme un moyen « d'exposer les structures de pouvoir dissimulées » (Wodak, 1996, p. 16, traduction libre),

et notamment celles liées au genre, à la race, à l'orientation sexuelle, au handicap et à l'âge. Ce premier terrain de recherche a confirmé mon envie de contribuer à ce champ de recherche, à m'intéresser à des problématiques sociales sensibles et à utiliser les méthodes de recherche qualitative au service de l'émancipation.

À la suite de cette analyse de discours, mon travail avec l'Agence m'a conduit à entreprendre une recherche-action couplée à une ethnographie. Les parties suivantes présentent ces méthodes de recherche et mon positionnement parmi celles-ci.

### **3.4 Les différents courants de la recherche-action et ma position parmi ceux-ci**

#### *Définition(s) et origines de la recherche-action*

La recherche-action peut être définie de façon générale comme une famille d'approches participatives qui prend pour point de départ des problèmes générés par les contextes organisationnels, et qui cherche à développer la connaissance et à produire un changement dans ces contextes (Scaratti et al., 2018). Plus spécifiquement, Bradbury (2015) en donne la définition suivante :

« La recherche-action est une orientation démocratique et participative de la création de connaissances. Elle associe l'action et la réflexion, la théorie et la pratique, dans la recherche de solutions pratiques à des problèmes urgents. La recherche-action est une co-création pragmatique de connaissances **avec** les gens, et non **à propos** d'eux. » (p.5, traduction libre)

Ces caractéristiques centrales de la recherche-action – démocratique, participative, pragmatique, co-construite - sont ancrées dans les origines de cette méthode de recherche. En effet, la recherche-action est née dans le contexte de la montée des dictatures en Europe dans les années 1930, face à laquelle certain·e·s chercheurs·euses, préoccupé·e·s par cette situation, ont cherché à savoir si la société devait nécessairement être organisée de façon hiérarchique ou bien si elle pouvait l'être selon des principes démocratiques (Crézé & Liu, 2006). Cette méthode de recherche est donc issue du travail de chercheurs qui luttèrent contre le fascisme en réfléchissant à des formes d'organisation capables de démocratiser

la société et qui, à la fin de la Seconde Guerre Mondiale, se sont efforcés « de découvrir et d'expérimenter d'autres modes de travail, où les individus n'obéiraient plus aveuglément aux ordres d'une hiérarchie, mais partageraient tous la responsabilité de la réalisation de la mission de leur organisation, ainsi que toutes les conséquences découlant de cette réalisation » (Crézé & Liu, 2006, p.163).

Parmi ces chercheurs, Kurt Lewin - venu se réfugier aux États-Unis en 1933 après avoir fui l'Allemagne nazie - est le premier à formuler l'idée de la « recherche-action » en 1946, qu'il envisage comme une méthode de recherche dans laquelle les participant·e·s sont ou deviennent des chercheur·euses (Kemmis et al., 2015). La construction de connaissances n'est pas considérée comme étant l'apanage de celles et ceux qui privilégient l'utilisation de méthodes scientifiques, la rationalité philosophique ou une certaine posture d'observateur·rice distant·e : l'action et la connaissance sont perçues comme étant mutuellement constitutives, non séquentielles et séparées (Sykes & Treleaven, 2009). Ainsi, en s'ancrant dans « l'éthique démocratique » (Crézé & Liu, 2006), la recherche-action développe des projets qui invitent les usagers concernés à s'impliquer et à participer au processus de production de connaissances, allant au-delà de la relation linéaire traditionnelle entre la théorie et la pratique (Scaratti et al., 2018).

En outre, dès sa formulation et sa mise en chantier, Lewin plaçait la transformation sociale au cœur de la recherche-action, insistant sur le fait qu'il s'agissait d'une méthode de recherche dont le but était d'aider les praticien·ne·s à changer la réalité sociale ((Lewin, 1946, cité dans Crézé & Liu, 2006). Son but était notamment de parvenir à « dépasser l'inadéquation entre la recherche menée en laboratoire et la réalité sociale », et il suggérait de tenter de comprendre cette réalité tout en la transformant (Crézé & Liu, 2006, p.131). Plus spécifiquement, Lewin soulignait l'importance de développer des connaissances visant à comprendre et à améliorer la situation des groupes les plus défavorisés pour soutenir, sur le long terme, la démocratisation de la société (Bleijenbergh et al., 2018).

L'objectif premier de Lewin avec la recherche-action était de « révéler les lois qui gouvernent la vie sociale » (Bleijenbergh et al., 2018) à travers une « spirale » d'étapes précises - planification, action, observation et réflexion - (Lewin, 1946), amenant Burrell

et Morgan (1979) à placer ses travaux dans le paradigme fonctionnaliste. Toutefois, les ambitions initiales de la recherche-action en font une méthode de recherche qui, dans le contexte de l'époque, était beaucoup plus radicale dans son intention émancipatrice qu'il n'en est souvent fait mention (Huzzard & Johansson, 2014).

Scaratti et al. (2018) notent qu'aujourd'hui, les travaux qui relèvent de la recherche-action partagent en commun quatre caractéristiques transversales qui découlent en partie de cet ancrage historique et sociologique : la « situativité » (*situativity*, c'est-à-dire une certaine proximité et sensibilité au contexte), la « relationnalité » (*relationality*, c'est-à-dire la prise en compte de l'importance des relations avec les différentes parties prenantes et de leur rôle dans la production de connaissance), la « transformativité » (*transformativity*, c'est-à-dire un ancrage dans l'action avec la volonté de transformer les situations existantes), et la « réflexivité » (*reflexivity*, c'est-à-dire une posture critique vis-à-vis de sa propre pratique dans un but d'apprentissage et de transformation). Malgré ces caractéristiques communes, les approches de la recherche-action se sont très largement diversifiées, et peuvent aujourd'hui être comparées à une « famille » d'approches, s'appuyant sur des perspectives épistémiques variées (Scaratti et al., 2018).

### ***Le positionnement de ma recherche-action parmi les approches existantes***

La recherche-action que j'ai menée auprès de l'Agence d'impact social est née d'une problématique rencontrée par ses cofondatrices qui voulaient mesurer l'impact social de leur intervention auprès d'un de leurs clients, un service de police canadien qui, face aux accusations de profilage racial et social, tentait de changer ses pratiques en profondeur. Face à la complexité de la mesure de l'impact social, elles cherchaient un·e chercheur·euse avec qui élaborer et mettre en place des indicateurs pour mesurer l'impact des actions en équité, diversité et inclusion qu'elles allaient déployer dans l'organisation policière. Dès la mise en place du partenariat de recherche avec l'Agence, l'ancrage épistémologique critique de mon projet de recherche était affirmé, puisque le dossier de demande de subvention soumis à l'organisme subventionnaire précisait que mon travail de recherche avait pour objectif de s'inscrire dans le courant des *critical diversity studies*. Plus précisément, celui-ci précisait qu'il s'agissait de répondre à l'appel de certain·e·s chercheurs·euses de ce courant à mener des recherches plus performatives, en s'engageant



davantage dans le changement social (Zanoni et al., 2010). Ainsi, il était explicite dès mon entrée sur le terrain que cette recherche-action s'inscrivait dans un projet de recherche critique, dont l'objectif était d'interroger le *statu quo* et de participer à la recherche de formes d'organisations ou d'initiatives plus émancipatrices.

Mon projet de recherche-action s'inscrit ainsi dans ce que Cassell et Johnson (2006) appellent la « recherche-action participative », qui vise avant tout à « permettre au plus grand nombre possible de parties prenantes de participer activement à l'ensemble du processus de connaissance et de changement » (Scaratti et al., 2018, p.289, traduction libre). Ma sensibilité épistémologique critique m'amène plus spécifiquement à me positionner dans le courant critique de cette tradition de recherche, qui s'est développé sous l'appellation de « recherche-action critique » (Huzzard & Johansson, 2014) ou « recherche-action participative critique » (Fine et al., 2021; Kemmis et al., 2015). Bien que ce type de démarche soulève d'importants questionnements et enjeux sur le terrain, notamment en termes de « performativité critique » (qui seront présentés dans la partie 3.7), son ambition peut être résumée ainsi :

« (...) rassembler de vastes analyses sociales : l'étude collective autoréflexive de la pratique, la manière dont la langue est utilisée, l'organisation et le pouvoir dans une situation locale, et l'action pour améliorer les choses. » (Kemmis et McTaggart, 2000, cité dans Huzzard & Johansson, 2014, p.4, traduction libre)

Au travers de ces analyses, les chercheurs·euses critiques tentent de comprendre comment certaines pratiques, certains discours et certaines relations peuvent provoquer des effets néfastes, afin de les faire évoluer et de promouvoir des formes d'organisation alternatives plus justes et plus émancipatrices (Kemmis et al., 2015). Comme le notent Kemmis et al. (2015), ce type de recherche naît souvent dans le contexte de mouvements sociaux, qui permettent une prise de conscience de l'injustice de certaines structures ou certaines pratiques, et de leurs conséquences sur certains groupes sociaux (exclusion, oppression, souffrance, insatisfaction, etc.). C'est le cas du projet de recherche-action que j'ai mené, qui s'inscrit dans la prise de conscience collective qu'a permis le mouvement *Black Lives Matter*, au cours de l'année 2020, à travers son combat contre le racisme systémique et

les violences policières. Les cas de profilage racial et social se sont retrouvés au cœur de l'attention politique et médiatique, suscitant l'indignation d'une grande partie de la population et incitant certains services de police à se mobiliser et entamer des changements. C'est le cas de l'organisation policière auprès de laquelle travaille l'Agence avec laquelle j'ai mené ma recherche-action. En effet, ma recherche sur l'élaboration et la mise en place d'indicateurs d'impact s'inscrivait dans la mise en place plus large d'un plan d'action dont l'objectif était de rendre l'organisation plus inclusive. La volonté de l'Agence de participer à une réforme en profondeur du système policier était affichée dès le début du projet, et nos discussions se sont rapidement orientées vers les limites de la compréhension de ce qu'est la « diversité » dans les organisations, notamment l'approche « culturalisante » de celle-ci que les membres du SP avaient tendance à adopter.

Un autre aspect central de la recherche-action critique que j'ai tenté de placer au cœur de mon projet est la notion « d'agir communicationnel » de Jürgen Habermas (1979), en essayant plus précisément de favoriser les conditions permettant d'ouvrir, autant que possible, des « espaces communicationnels » dans lesquels tous·tes les participant·e·s à la recherche pouvaient exprimer, problématiser et explorer ouvertement les accords et les désaccords, ainsi que les compréhensions et les décisions (Kemmis et al., 2015). Il s'agissait de donner à la conversation une place centrale et de faciliter l'atteinte d'accords démocratiques (Scaratti et al., 2018), puisque comme le résumait Kemmis et al. (2015), c'est cela qui donne vie et substance au fait d'être « critique » (p.458). Dans la conduite de ma recherche, j'ai ainsi essayé le plus possible de favoriser les échanges autour de la construction et de la mise en place des indicateurs d'impact, en échangeant à la fois avec les responsables de l'Agence, mais aussi en organisant des rencontres avec des membres du SP afin d'entendre leur point de vue et de tenter d'atteindre un consensus – situé et provisoire (Kemmis et al., 2015) - autour de ces indicateurs. De plus, j'ai tenté de faire en sorte que les indicateurs mis en place s'ancrent également dans cet « agir communicationnel », en encourageant les participant·e·s à continuer à s'en servir pour favoriser la discussion et les échanges à l'avenir, en fonction de l'évolution du projet.

Cette volonté d'inscrire ma recherche dans une éthique participative impliquait nécessairement de tenir compte du contexte organisationnel et des positions de pouvoir des différents participant·e·s au sein du projet, car, comme le notent Sykes et Treleaven (2009), cela peut fortement influencer l'engagement des individus dans la recherche et donc la recherche en elle-même. Cela impliquait, dans le cas de ma recherche-action, de prendre en compte les tensions qui peuvent exister entre les personnes de l'Agence et celles de l'organisation policière, qui, bien qu'elles travaillent sur le même projet, n'ont pas le même parcours, ne vivent pas les mêmes réalités au quotidien et peuvent avoir des intérêts divergents dans certaines situations. Cela supposait aussi de prendre en compte ma propre positionnalité, en tant notamment que chercheuse blanche et de faire preuve de réflexivité quant aux expériences vécues sur le terrain, ce que j'explore de manière plus détaillée dans le troisième article de cette thèse (chapitre 6).

Pour finir, mon ancrage dans le courant de la recherche-action critique se traduit aussi par l'orientation émancipatrice que j'essaie de donner à ma recherche, en contribuant plus particulièrement à l'exploration de nouvelles façons de comprendre ce qu'est la « diversité » et en encourageant l'émergence de nouvelles pratiques d'ÉDI, plus justes et inclusives. Il s'agissait donc, dans le cadre du partenariat avec l'Agence et le service de police, de participer, autant que possible, à provoquer des micro-émancipations (Alvesson & Willmott, 1992; Romani et al., 2021). Évidemment, cette ambition émancipatrice dans le cadre d'une démarche inclusive menée au sein de la police pose de nombreuses questions et comporte plusieurs limites, qui nécessitent de prendre une certaine distance réflexive vis-à-vis des enjeux vécus sur le terrain.

Ainsi, parmi les différentes perspectives et objectifs qui peuvent être poursuivis dans la conduite d'une recherche-action, ma sensibilité épistémologique m'a amenée à positionner mon projet dans le courant critique de cette méthode, auquel j'ai essayé de donner une orientation émancipatrice, malgré les contraintes et les limites qu'impliquaient mon terrain.

### **3.5 Les différents courants de l'ethnographie et ma position parmi ceux-ci**

Au-delà de la recherche-action, mon terrain m'a aussi amenée à faire de l'ethnographie, principalement au travers de phases d'observation non-participante du travail de l'Agence. En effet, lorsque j'étais sur le terrain, j'étais amenée à suivre le travail des membres de l'Agence sur une base quasi-quotidienne, et à documenter tout cela dans un journal de bord. Ce travail ethnographique était prévu dès le début du projet et a été encouragé par les responsables de l'Agence, qui voyaient un intérêt à ce que je documente la démarche et à ce que je porte un regard réflexif sur celle-ci, dans l'optique notamment de co-écrire plus tard un ou plusieurs articles sur notre expérience commune et sur la démarche menée auprès du service de police.

Ce travail ethnographique, tout comme cela est le cas pour ma recherche-action, est teinté par ma sensibilité épistémologique critique et féministe, qui m'éloigne des codes de l'ethnographie « conventionnelle » pour me rapprocher de ceux des ethnographies plus alternatives et radicales, qui cherchent à « écrire différemment » (Ericsson & Kostera, 2020).

De façon large, mon approche ethnographique s'inscrit dans le vaste courant de l'ethnographie critique (Johnson & Duberley, 2000), dans la mesure où je m'intéresse aux pratiques et aux discours de la diversité d'un point de vue critique, en tentant de réfléchir à leurs limites et aux inégalités qu'ils peuvent produire, dans une optique émancipatrice. Ainsi, comme le notent Johnson et Duberley (2000), cela implique de reconnaître toute la complexité et l'ambiguïté du discours des personnes observées, et de prendre en considération le contexte historique (économique, politique et social) dans lequel ces personnes évoluent, mais aussi d'être consciente de l'impact de ce contexte sur le processus de recherche. Mon travail ethnographique comporte ainsi un travail de mise en contexte important (au travers notamment de la collecte au fur et à mesure de données « d'actualité », tirées de journaux, du site internet des organisations auprès desquelles je suis intervenue, etc., mais aussi d'entrevues informelles avec les personnes observées, me permettant de mieux comprendre qui elles sont, d'où elles viennent, etc.). Ce travail ethnographique tente – compte tenu de tout cela - d'être aussi réflexif que possible.

Par ailleurs, mon approche ethnographique partage à certains égards les orientations de l'ethnographie féministe qui, comme le souligne Dorion (2021), peut être particulièrement pertinente pour tout projet faisant appel aux théories critiques et qui entend dénoncer les oppressions et promouvoir l'émancipation (Fournier & Grey, 2000). Plus spécifiquement, l'épistémologie du point de vue est au cœur de mon approche, et tout comme le note Dorion (2021), « j'ai adopté l'idée selon laquelle une perspective féministe doit être atteinte, et que je ne possède pas un privilège épistémique simplement parce que je suis une femme. » (p.346, traduction libre). En effet, l'intersectionnalité a été et continue d'être au cœur de mes réflexions sur les pratiques de gestion et de mesure de la performance de la diversité. Or, cette théorie, issue de la pensée afroféministe, impacte également mon approche du terrain et influence ma lecture des relations avec les membres des différentes organisations avec lesquelles j'ai été amenée à travailler pour ma thèse. Ainsi, au-delà de son intérêt pour réfléchir et penser les pratiques de la diversité, l'intersectionnalité m'a aussi amenée à constamment m'interroger sur mon point de vue féministe et à questionner les rapports de pouvoir entre les différentes personnes que j'ai observées ou avec qui j'ai été amenée à travailler sur le terrain. Cette notion est particulièrement intéressante dans le cadre du travail réalisé auprès de l'Agence, car les deux co-fondatrices sont des femmes issues de groupes minorisés, aux parcours et expériences singuliers. Cela m'a poussée à constamment penser ma positionnalité et la leur par rapport aux situations vécues et aux sujets traités, notamment ceux relatifs à la diversité, et par conséquent à prendre conscience de mon point de vue (féministe) tout en cherchant à le construire et à l'explicitier.

Cet enjeu de positionnalité, qui nécessite d'adopter une posture hyper-réflexive, entraîne mon travail de terrain également en partie du côté de l'auto-ethnographie. Ce type d'ethnographie consiste à étudier un terrain par le biais de son expérience personnelle et implique par conséquent de se concentrer sur ce qui se passe à l'extérieur tout en s'observant soi dans le contexte de recherche (Ericsson & Kostera, 2020). En effet, j'ai été constamment attentive à ce que provoquait le terrain chez moi, et à la manière dont ce que j'observais et dont les interprétations que je faisais pouvaient être influencées par mes émotions, mon identité, mes sensations, mes expériences passées, etc. Les notes de mon journal de bord contiennent ainsi une partie auto-ethnographique, qui se concentre sur

l'observation de ce que provoque le terrain chez moi, et sur la manière dont les affects peuvent influencer cela. C'est sur cette prise de notes auto-ethnographiques que s'appuie le troisième article de cette thèse, présenté au chapitre 6.

Ainsi, mon approche ethnographique ne répond pas aux codes de l'ethnographie « conventionnelle », qui cherche à décrire la réalité telle qu'elle est, du point de vue d'un·e chercheur·euse considéré·e comme un·e observateur·rice neutre et objectif·ve (Johnson & Duberley, 2000). Face à ce type d'écriture « détachée » et « désenchantée », je partage ce que décrit Simon Down dans l'article qu'il coécrit avec Michael Hughes, un membre de l'organisation dans laquelle il a réalisé son ethnographie :

« Je reste mal à l'aise quant à la mesure dans laquelle nous considérons et adoptons le détachement émotionnel comme un garant automatique et irréfléchi d'une bonne science sociale. Je veux des histoires de vrais héros de tous les jours et de l'enchantement ; plus d'engagement émotionnel et moral. Pas le baratin de l'hagiographie où des dirigeants héroïques et apparemment tout-puissants redressent à eux seuls des entreprises sans avoir besoin des autres ou sans se soucier des vents changeants des conditions économiques, mais la vérité de l'expérience quotidienne où de vraies personnes s'occupent de la vie organisationnelle. Cela nous ferait-il du tort d'injecter un peu d'humanité dans nos analyses ? » (Down & Hughes, 2009, p. 88, traduction libre).

Cette volonté d'avoir une approche plus humaine et émotionnelle de l'ethnographie est au cœur de mon approche. Ainsi, bien que je n'envisage pas nécessairement une écriture postmoderne « désordonnée » et aussi transgressive que celle de l'alterethnographie décrite par Ericsson et Kostera (2020), je partage notamment l'ambition de cette méthode de recherche de tenter « d'écrire différemment », de façon à « voir » et de « comprendre l'Autre dans son altérité et sa différence complexes » (Ericsson & Kostera, 2020).

### **3.6. Articulation de la recherche-action et de l'ethnographie : utilisation de l'ethnographie militante (Reedy & King, 2019)**

Mon travail de recherche avec l'Agence articulait donc recherche-action et ethnographie, toutes deux menées dans une perspective qui se veut critique et féministe. Malgré certaines distinctions en ce qui concerne le positionnement du/de la chercheur·euse sur le

terrain, la (co)-construction de connaissances et le rapport aux relations entre le pouvoir et la connaissance, la recherche-action et l'ethnographie critiques sont souvent étroitement liées, tant sur le plan épistémologique que méthodologique, et peuvent beaucoup s'apporter mutuellement (Sykes & Treleaven, 2009). En effet, les méthodes de collecte de données utilisées dans le travail ethnographique peuvent alimenter la recherche-action en lui fournissant de riches données (entrevues, observation, collecte de documents, de vidéos et d'images, journal réflexif, etc.), et, à l'inverse, la recherche-action critique peut ouvrir de nouvelles possibilités pour les études ethnographiques critiques des organisations, en offrant aux participant·e·s à la recherche l'occasion « (...) de s'engager activement dans des processus d'action réfléchi et ciblée afin d'étudier et de modifier les questions quotidiennes qui préoccupent les organisations. » (Sykes & Treleaven, 2009, p.227, traduction libre). Toutefois, l'engagement avec le terrain que suppose la recherche-action soulève des enjeux de performativité critique qui interrogent la manière dont il est possible de l'articuler avec le travail ethnographique. Ainsi, malgré la possibilité d'un « dialogue » entre ces deux méthodes de recherche (Crézé & Liu, 2006, p.12), la question qui s'est posée était celle de leur articulation de façon à ce que cela soit cohérent avec le paradigme critique dans lequel mon projet s'inscrivait.

Tout d'abord, comme je l'ai mentionné précédemment, la conduite de ma recherche-action a parfois été source de tension entre la proximité nécessaire à la collaboration avec l'Agence et le SP pour mettre en place les indicateurs d'impact, et la distance dont j'avais besoin en tant que chercheuse critique pour pouvoir écrire de manière réflexive à propos de mon engagement sur le terrain. Pour Huzzard et Johansson (2014), cette tension entre proximité et distance implique de constamment naviguer entre deux identités de chercheuse parfois conflictuelles : celle d'agente du changement d'une part (lorsque je travaille en étroite collaboration avec les acteurs·rices du terrain), et celle d'une critique plus distante d'autre part. Comme ils le soulignent, ces deux identités permettent au chercheur ou à la chercheuse « d'osciller entre postures performative et non performative » (Huzzard & Johansson, 2014, p.97, traduction libre). De ce point de vue, l'approche ethnographique s'articulait particulièrement bien à ma recherche-action car elle m'a permis de mieux gérer ce dilemme de la gestion de la proximité et de la distance, en facilitant la transition entre la posture de collaboratrice sur le terrain et celle de chercheuse

critique. En effet, ma démarche ethnographique, au travers de la tenue d'un journal de bord, de phases d'observation non-participante, d'entrevues plus ou moins formelles, etc., m'a servi d'outil de réflexivité et m'a obligée à prendre la distance critique nécessaire à mon projet, facilitant la navigation entre les deux (principales) identités que j'étais amenée à gérer sur le terrain. Ces phases de pause ou de « prise de recul » ethnographique s'articulaient ainsi aux phases de collaboration plus « performatives » pour en faciliter la lecture critique et en enrichir les réflexions.

Plus spécifiquement, le cadre méthodologique proposé par Reedy et King (2019, p.580-582) m'a semblé particulièrement intéressant car il s'inspire de la recherche-action participative (critique) et de l'ethnographie (organisationnelle et militante), et les combine pour proposer une forme d'ethnographie militante répondant aux aspirations transformatrices et émancipatrices de la performativité critique. Il m'a ainsi permis d'envisager de façon plus concrète la manière dont il était possible d'articuler l'éthique démocratique collaborative et la dimension interventionniste de la recherche-action critique, avec les « vertus procédurales » (Reedy & King, 2019) du travail ethnographique (réflexivité, visée émancipatrice, relationnalité, émotionnalité), afin d'entreprendre une ethnographie militante. Les principes de ce type d'ethnographie m'ont donné l'occasion de mieux appréhender les tensions qui pouvaient exister sur le terrain entre mon statut de chercheuse et celui de « militante » que je n'ose pas toujours nécessairement assumer, mais qui m'a parfois indirectement été attribué compte tenu de mon engagement auprès des responsables de l'Agence, ouvertement militantes. Ainsi, les stratégies méthodologiques proposées par Reedy et King (2019), découvertes en cours de thèse, ont été de bons points de départ à partir desquels j'ai pu mener une réflexion afin d'être plus consciente des défis auxquels j'étais confrontée sur le terrain et donc être mieux à même de prendre des décisions quand ces défis se présentaient.

### **3.7. Le défi de la performativité critique**

Comme je l'ai mentionné précédemment, en me lançant dans un projet de recherche-action avec l'Agence, j'y ai vu une opportunité de m'engager davantage dans le changement social et ce faisant, de répondre à l'appel de certain·e·s chercheurs·euses du courant des *critical diversity studies* à mener des recherches plus performatives :



« Une autre manière de rendre la recherche critique sur la diversité plus performative est de mener des recherches-action. Quelques chercheurs et chercheuses qui travaillent sur la diversité ont osé s'aventurer à soutenir de vraies organisations dans leurs efforts pour changer les relations raciales et de genre dans le monde du travail et ont fait part de leurs réflexions sur ces expériences. » (Zanoni et al., 2010, p. 20, traduction libre)

Ainsi, m'engager auprès des deux responsables de l'Agence, toutes les deux militantes engagées dans différents projets et associations pour la défense des droits des minorités et portées par une volonté de s'appuyer sur une vision alternative de la diversité (qu'elles définissent comme « humaine » et non « culturelle ») pour accompagner les organisations dans leurs réflexions et leurs projets de transformation en lien avec l'ÉDI, était l'occasion pour moi de « m'aventurer » à soutenir un effort concret de changement social. Cela représentait aussi pour moi une opportunité d'apprendre des défis rencontrés afin de contribuer à l'avancement des « projets de diversité radicaux et alternatifs » (Zanoni et al., 2010, p.20, traduction libre). En effet, certain-e-s chercheurs-euses critiques encouragent fortement à s'engager plus étroitement avec le terrain (Huzzard & Johansson, 2014), arguant « qu'il est temps pour les *Critical Management Studies* de formuler des propositions de critique performative et de contribuer de manière pragmatique au développement de pratiques et de discours managériaux alternatifs » (Bousalham, 2015, p. 7). Malgré ces appels en faveur de travaux critiques plus empiriques et normatifs, notamment dans l'objectif d'obtenir des micro-émancipations (Alvesson & Willmott, 1992), mon engagement « performatif » par le biais d'une recherche-action n'a pas été sans poser d'importantes questions qui peuvent être source de tensions.

Un des questionnements au cœur de mon intervention sur le terrain a été (et continue d'être) celui des limites d'une démarche inclusive à visée émancipatrice dans la police. En effet, compte tenu de l'histoire de la police et de l'enracinement historique de son fonctionnement et de ses pratiques dans des systèmes coloniaux et esclavagistes (Maynard, 2018; Rigouste, 2021), la question qui se pose est celle de la possibilité réformer cette institution en profondeur et de repenser ses missions, ses pratiques et son attitude vis-à-vis des minorités. Jusqu'où peut-on aller en termes de transformation de

l'institution policière et d'abolition de ses pratiques discriminatoires ? Est-il possible de parvenir à des « micro-émancipations » ou des « petites victoires » (« *small wins* » selon Zald, 2002, cité dans Bousalham, 2015, p.6) dans ce contexte ? À cela s'ajoutent les limites et les risques induits par l'utilisation d'outils de mesure de la performance (tels que des indicateurs) dans la recherche d'une plus grande justice sociale et dans l'obtention de micro-émancipations. Comme le montrent certains travaux, ces outils ont tendance à orienter les acteurs·rices et les pratiques du côté de la rationalité instrumentale, plutôt que du côté du choix raisonnable, émancipateur et libérateur (Busco & Quattrone, 2018). Face à ces risques et ces enjeux, le cadrage de la recherche-action peut parfois être contraignant dans la mesure où il n'est pas toujours propice à la réflexion et à la réflexivité, mais impose un rythme d'action qui peut limiter les opportunités et les espaces de discussion favorable à un « dialogue éclairé » (Crézé & Liu, 2006) et à un « éveil de conscience » (« *consciousness raising* », Huzzard & Johansson, 2014, p.85).

De plus, comme le soulignent Huzzard et Johansson (2014), la recherche-action considère la création de connaissances comme une entreprise conjointe entre la chercheuse et les acteurs·rices du terrain, ce qui implique de maintenir une relation étroite de collaboration et de confiance qui peut générer une certaine tension face à la distance réflexive que nécessite une posture critique. Cette tension entre distance et proximité, caractéristique de la conduite d'une recherche-action critique à visée émancipatrice (Huzzard & Johansson, 2014), a été au cœur de mon travail sur le terrain et source de nombreuses interrogations. Tout d'abord, cela a parfois été source de confusion puisque je devais constamment osciller entre mon statut de membre de l'organisation et donc de collaboratrice avec les personnes de l'Agence, et celui d'observatrice critique plus distante concentrée sur le fonctionnement de l'organisation et les interactions entre ses membres, leur façon de réfléchir, etc. Ce changement de focale n'était pas toujours évident à opérer et je me suis parfois interrogée sur la façon dont je pouvais articuler au mieux ces deux postures dans ma prise de notes et dans mes réflexions, mais aussi sur ma capacité à être suffisamment réflexive vis-à-vis à la fois de ce que je faisais et de ce que j'observais sur le terrain. De plus, compte-tenu de la relation de confiance que j'ai réussi à bâtir avec les responsables de l'Agence, de mon adhésion à leur vision de l'EDI et des convictions communes que nous partageons, je me suis beaucoup interrogée sur ma capacité à faire preuve d'assez de

discernement dans la manière dont j'observais les faits, les expériences, etc. Cette convergence d'intérêt et ces valeurs communes ont-elles pu m'empêcher de voir les dysfonctionnements internes à l'organisation ? Comment m'assurer de prendre le recul critique nécessaire et de ne pas laisser de côté certains éléments ? Par ailleurs, même si je parviens à prendre cette distance nécessaire, notamment au moment de théoriser, comment m'assurer que ma lecture critique du terrain ne compromette pas ma relation de confiance avec l'Agence mais aussi avec certains membres du service de police avec qui j'ai été amenée à travailler, voire certaines potentielles opportunités de collaboration à venir ?

Ces questionnements – qui pour la plupart restent encore en suspens - font partie des défis associés à la performativité critique. C'est pourquoi il me paraît essentiel de les prendre en compte et d'étudier les enjeux qui y sont associés. C'est en partie ce que propose de faire mon troisième article (présenté au chapitre 6), à travers l'analyse des affects associés à ma positionnalité sur le terrain.



**DEUXIÈME PARTIE : TROIS ARTICLES POUR  
ANALYSER COMMENT LA REDDITION DE COMPTES  
EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ PERMET DE  
QUESTIONNER LES DISCOURS ET LES PRATIQUES  
ENTOURANT CETTE NOTION**

---



## **Chapitre 4.**

# **L'évolution des discours et des représentations de la diversité dans les rapports annuels de LVMH de 2002 à 2019**

### **Avant-propos**

Ce premier article a été développé dans le cours de Méthodes de recherche qualitative en gestion donné par Charlotte Cloutier à HEC Montréal à l'été 2020, de la part de qui j'ai pu bénéficier de précieux conseils. Il est actuellement en deuxième tour de révision dans la revue *Critical Perspectives on Accounting*.

### **Résumé**

Cet article analyse l'évolution des discours - textuels, visuels et chiffrés - de la diversité dans les rapports annuels d'une organisation multinationale (LVMH) entre 2002 et 2019. En adoptant une perspective intersectionnelle – notamment représentationnelle, il contribue à enrichir la littérature critique sur les représentations du genre et de la race dans les rapports annuels. L'analyse de l'occurrence de certains termes et données chiffrées associés à la diversité, puis l'étude approfondie des représentations du genre, de la race, de la sexualité, de l'âge et du handicap ont permis d'identifier un double discours au sein même des rapports. Tandis que le discours explicite se modifie tout au long de la période, passant d'une promotion de l'égalité des chances à l'élaboration d'un discours centré sur la diversité et l'inclusion, la constance des représentations visuelles et du pouvoir de la masculinité blanche dans les témoignages et dans la narration générale atteste de l'existence d'un autre discours, implicite, qui apparaît en filigrane. Celui-ci contribue à maintenir et perpétuer l'ordre hiérarchique des organisations, au travers de certains stéréotypes et de la sous-représentation de certaines identités minorisées. Ce contraste entre le discours explicite et le discours implicite révèle une forme spécifique de diversité de façade (*diversity washing*). Celui-ci ne prend pas la forme d'une dissonance entre les actes et les discours, mais d'un double discours, plus subtil, tenu au sein même de la vitrine communicationnelle que représente le rapport annuel.

---

**Mots-clés** : diversité, discours, rapports annuels, intersectionnalité, diversité de façade

### 3.1 Introduction



Figure 6 - LVMH, 2002, p.59 et 60



Figure 7 – LVMH, 2019, p.71 et p.11

« Soucieuses du respect des droits de l’homme et de l’égalité des chances – dans l’esprit des conventions de l’Organisation Internationale du Travail –, les sociétés du groupe LVMH offrent à chacun, sans discrimination d’aucune sorte, l’opportunité de réaliser ses aspirations professionnelles. » (LVMH, 2002, p. 30)

« LVMH se positionne une fois encore comme un employeur responsable assurant la diversité des origines et des cultures au sein de ses Maisons. » (LVMH, 2019, p. 30)

Les rapports annuels constituent des éléments clés de la communication institutionnelle (Hopwood, 1996). Véritables vitrines identitaires des organisations, permettant notamment de véhiculer leur personnalité et leur philosophie (Anderson & Imperia, 1992), une grande attention est portée à leur élaboration (Neu et al., 1998). Au-delà de la diffusion d’informations stratégiques, financières et comptables, ces documents constituent ainsi des reflets des organisations et de la société, mais contribuent également à façonner les représentations de leur lectorat (Preston et al., 1996) par le biais de données textuelles (récits, témoignages, etc.), chiffrées (statistiques, représentations graphiques, etc.), mais aussi visuelles (images, photographies, dessins, etc.) (Benschop & Meihuizen, 2002; Duff, 2011). La littérature critique en comptabilité a démontré que la reddition de comptes, qu’elle soit financière, sociale et environnementale ou intégrée (Gibassier et al., 2018) était loin d’être neutre. Les études montrent que celle-ci contribue à asseoir certains discours de pouvoir, au service de l’idéologie managériale dominante (Spence, 2007; Tinker & Neimark, 1987), dont les effets sur les individus et la société varient (Grisard et al., 2020; Miller & O’Leary, 1987). Dans son article, Spence (2007) montre par exemple comment le discours de la divulgation sociale et environnementale (ou divulgation



d'informations « RSE »<sup>24</sup>), en présentant les intérêts économiques des entreprises comme étant compatibles avec le bien-être social et environnemental, sert *in fine* l'agenda capitaliste. D'autres articles ont mis en lumière la manière dont les rapports annuels – notamment la divulgation extrafinancière – étaient utilisés par certaines organisations pour faire de « l'écoblanchiment » ou « *greenwashing* » (Adams, 2004; Mahoney et al., 2013), ou plus récemment de la « diversité de façade » ou « *diversity washing* » (Baker et al., 2022). Ces pratiques consistent en une communication positive et sélective concernant certains enjeux environnementaux et/ou sociaux, malgré de mauvaises pratiques en la matière.

Ainsi, pour de nombreuses organisations, les rapports annuels représentent un moyen de communication privilégié pour faire connaître les actions entreprises dans le champ de la RSE, et notamment celles en lien avec la diversité, afin de s'afficher comme étant « diversifiées » (Bernardi et al., 2002, 2005). En effet, depuis les travaux pionniers de Cox (1991, 1993) et Thomas (1990) sur la diversité, les entreprises lui accordent une importance croissante et elle est devenue un élément central des discours et des pratiques « socialement responsables » (Terramorsi et al., 2009). Cela est notamment dû à l'accélération des pressions légales et sociétales à ce sujet, et des risques pour leur réputation (Power, 2007, cité dans Malsch, 2013). Les mouvements sociaux des dernières années tels que *MeToo* et *Black Lives Matter* ont accentué cette pression, amenant de nombreuses organisations à prendre position en faveur de la diversité et à développer des initiatives en ce sens. C'est le cas de l'entreprise LVMH, acteur incontournable de l'industrie du luxe et première capitalisation du CAC40<sup>25</sup>, qui revendique depuis plusieurs années son engagement pour la diversité. Cependant, comme en témoignent les citations et les photographies (Figures 6 et 7) présentées ci-dessus, il existe une contradiction entre le discours textuel à ce propos, et les représentations visuelles, porteuses d'importants stéréotypes. La Figure 6 montre une jeune femme blanche, nue, le bras droit replié sur son torse pour cacher sa poitrine tout en enlaçant un flacon de parfum. Sur la page suivante se trouve la photo d'un homme blanc, présenté comme un des dirigeants de l'entreprise,

---

<sup>24</sup> RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale

<sup>25</sup> <https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/en-vingt-et-un-ans-le-luxe-a-supplante-les-telecoms-comme-moteur-de-lindice-1360410> (consulté le 03/03/2021)

sobrement vêtu d'un costume sombre et d'une cravate, accoudé à un comptoir d'exposition d'une des activités du groupe (Figure 6, image de droite). On retrouve quasiment à l'identique ce schéma 17 ans plus tard (Figure 7), alors que le rapport annuel de 2019 présente à plusieurs reprises la diversité comme un enjeu central pour l'entreprise. En adoptant une perspective critique, le but de cet article est de creuser davantage cet apparent paradoxe entre les différents discours – visuels, textuels, mais aussi chiffrés – de la diversité, en analysant en détail la manière dont ceux-ci ont évolué entre 2002 et 2019.

Si la littérature critique en comptabilité a examiné de près les questions de genre (Haynes, 2006, 2008) et de race<sup>26</sup> (Annisette, 2003; Hammond, 2002; Hammond & Streeter, 1994), la majorité des recherches a abordé ces deux problématiques principalement dans le contexte de la profession comptable et généralement de manière distincte (à l'exception notamment de Adapa et al., 2016; Cooper, 1992; Cooper & Senkl, 2016; Fearfull & Kamenou, 2006; Hayes & Jacobs, 2017; Senkl & Cooper, 2022; Tinker & Neimark, 1987). Les études qui se sont penchées sur les représentations de la diversité dans les rapports annuels ont montré que cet instrument comptable contribuait à perpétuer de nombreux stéréotypes, entretenant de ce fait l'oppression des femmes et d'autres groupes minorisés (Anderson & Imperia, 1992; Benschop & Meihuizen, 2002; Duff, 2011; Kuasirikun, 2011; Staffansson Pauli, 2016; Tinker & Neimark, 1987). Ce travail propose d'étendre les analyses existantes en adoptant une perspective intersectionnelle (Hancock, 2007), c'est-à-dire d'étudier la manière dont les représentations du genre s'entrecroisent avec celles de la race, de la sexualité, du handicap et de l'âge. L'intersectionnalité, dont la pertinence théorique est largement reconnue (McCall, 2005), a encore été peu étudiée dans la recherche critique en comptabilité, malgré de nombreux appels à le faire (Haynes, 2017; Kyriakidou et al., 2016; Lehman, 2012; Lehman, 2019). Comme l'expliquent Hill Collins et Bilge (2016):

*« When it comes to social inequality, people's lives and the organization of power in a given society are better understood as being shaped not by a single axis of social division,*

---

<sup>26</sup> Le terme de « race » n'est bien évidemment pas compris ici comme un phénomène biologique mais comme un construit social et politique. Il s'agit de « reconnaître que « l'idée de race » a historiquement fondé et fonde toujours un système de différenciation et de hiérarchisation structurant les inégalités sociales » (Masson, 2016).

*be it race or gender or class, but by many axes that work together and influence each other » (p.2).*

Ainsi, l'intersectionnalité permet de se saisir de la complexité des dynamiques de pouvoir à l'intersection de plusieurs systèmes d'oppression (sexisme, racisme, âgisme, validisme, etc.), et offre de cette manière la possibilité de mettre au jour et de mieux comprendre ces discriminations. Dans ce papier, nous nous appuyons plus spécifiquement sur la notion d'intersectionnalité représentationnelle (Crenshaw & Bonis, 2005), afin d'analyser comment certaines identités sociales, notamment celles à l'intersection du genre, de la race, de l'orientation sexuelle, du handicap et de l'âge, sont représentées et traitées dans l'imagerie visuelle utilisée dans les rapports annuels.

À partir d'une étude longitudinale des 18 rapports annuels de l'entreprise LVMH publiés entre 2002 et 2019, nous avons analysé les discours textuels, chiffrés et visuels de la diversité en nous appuyant dans un premier temps sur une analyse quantitative de contenu (Boréus & Bergström, 2017), puis en combinant une analyse de discours multimodale (Björkvall, 2017) et une analyse de discours (Bergström et al., 2017).

Nos contributions sont de deux ordres. Premièrement, nous contribuons à la littérature critique sur la reddition de comptes (Preston et al., 1996; Preston & Young, 2000; Spence, 2007; Tinker & Neimark, 1987) en mettant en lumière l'existence d'un type particulier de diversité de façade (Baker et al., 2022) présent dans les rapports annuels. Celui-ci prend la forme d'un double discours contradictoire : d'un côté un discours dit « explicite » de la diversité – principalement textuel et chiffré – qui prend progressivement en compte les problématiques d'égalité, de diversité et d'inclusion et donne l'impression d'un engagement de l'entreprise envers ces enjeux, et d'un autre côté un discours dit « implicite » – principalement visuel – qui reste constant tout au long de la période et contribue à maintenir et à perpétuer les inégalités organisationnelles et sociétales, au travers de certaines représentations stéréotypées et d'une sous-représentation de certaines identités raciales et sociales. Deuxièmement, en prenant en compte l'intersectionnalité, et notamment l'intersectionnalité représentationnelle (Crenshaw & Bonis, 2005), nous contribuons à la littérature critique sur le genre en comptabilité. En effet, nos résultats

permettent d'étendre et de raffiner notre compréhension des inégalités de représentation et des stéréotypes véhiculés par les rapports annuels, en mettant en évidence comment les distinctions entre le masculin et le féminin dans les organisations (Benschop & Meihuizen, 2002) sont complexifiées par des distinctions raciales et sociales, qui (re)produisent certains stéréotypes et inégalités au sein même des catégories de genre. Ainsi, ce papier montre qu'au travers du discours implicite, les rapports annuels participent aux régimes d'inégalités des organisations (Acker, 2006), dont le genre n'est qu'une des facettes, puisqu'il est complexifié par d'autres axes d'oppressions, fondés entre autres sur la race, l'orientation sexuelle, l'âge et le handicap.

Dans la suite de cet article, nous présentons tout d'abord une revue de la littérature qui montre que la reddition de comptes contribue à véhiculer des discours de pouvoir, notamment sur la diversité. Puis nous mettons en avant que les études sur les représentations de la diversité dans les rapports annuels ont eu tendance à se concentrer sur les représentations du genre et de la race, sans prendre en compte d'autres dimensions de la diversité ni l'entrecroisement de celles-ci. Nous définissons ensuite le concept d'intersectionnalité ainsi que celui d'intersectionnalité représentationnelle, permettant de rendre compte des représentations d'autres identités sociales marginalisées dans les rapports annuels. Enfin, nous exposons notre méthodologie, avant de présenter nos résultats puis de les discuter.

### **3.2 Rapports annuels et discours de pouvoir**

La littérature en comptabilité s'est depuis longtemps intéressée au contenu des rapports annuels, considérés comme d'importants instruments de communication au service des intérêts des organisations, qu'il s'agisse de rapports financiers (Neimark, 1992; Preston et al., 1996), sociétaux (Cooper & Owen, 2007; O'Dwyer, 2003; Spence, 2007) ou intégrés (Gibassier et al., 2018; Stubbs & Higgins, 2014). En effet, à l'instar de la publicité, ceux-ci vendent « un produit et une image aux clients, aux prospects, à la presse et aux employés actuels et potentiels » (Anderson & Imperia, 1992, p.114, traduction libre), ainsi qu'aux investisseurs.

De ce fait, le discours produit par les rapports annuels, loin d'être neutre, participe à

façonner certaines pratiques et croyances, au service de l'idéologie managériale dominante (Spence, 2007 ; Tinker & Neimark, 1987). Par exemple, Tinker et Neimark (1987) exposent la manière dont la rhétorique textuelle et visuelle des rapports annuels de General Motors participe à créer une idéologie sociale à propos de la place des femmes dans la société, les maintenant au fil des différentes évolutions du capitalisme dans des postures subalternes. La littérature sur la divulgation d'informations sociales et environnementales a montré que ce type de reddition de comptes était également un important vecteur de discours du « *business case* de la RSE », selon lequel les entreprises capitalistes sont les mieux placées pour s'occuper du bien-être de la société, notamment au travers des initiatives socialement responsables qu'elles déploient (Grisard et al., 2020). En présentant les intérêts économiques des entreprises comme étant compatibles avec le bien-être social et environnemental, les rapports RSE renforcent l'hégémonie du système capitaliste et la logique de profit (Spence, 2007), au détriment de l'activité démocratique (Malsch, 2013; Unerman & Bennett, 2004).

D'autres études ont mis en lumière le fait que la reddition de comptes en matière de RSE pouvait être utilisé par certaines organisations comme une occasion de faire de « l'écoblanchiment » (*greenwashing*), en ne divulguant que certaines actions sociales et environnementales positives (Adams, 2004; Mahoney et al., 2013). Certain·e·s chercheurs·euses ont théorisé cette forme d'écoblanchiment sous le terme de « rapports flous » (*fuzzy reporting*), défini comme le fait de « profiter des rapports sur le développement durable et du fait qu'il s'agisse d'un canal de communication à sens unique pour déformer la vérité ou pour projeter une image positive en termes de pratiques organisationnelles en matière de RSE » (De Freitas Netto et al., 2020, p. 10, traduction libre). Plus récemment, Baker et al. (2022) ont montré que les rapports annuels faisaient également l'objet de « diversité de façade », qui se manifeste par un décalage important entre les engagements en faveur de la diversité qui y sont faits et les pratiques organisationnelles réelles en la matière, notamment en termes d'embauche. Ainsi, tout comme l'écoblanchiment, défini comme étant le « croisement de deux comportements d'entreprise : une mauvaise performance environnementale et une communication positive sur la performance environnementale » (Delmas & Burbano, 2011, p. 65, traduction libre), la diversité de façade peut être définie comme étant à l'intersection de

mauvaises pratiques en termes de diversité et d'inclusion, et d'une communication positive à propos de ces enjeux.

Le phénomène de la « diversité de façade » montre qu'il existe un intérêt pour les organisations à être perçues comme étant socialement responsables. Depuis qu'elles se sont emparées de la notion de diversité au début des années 1990, celle-ci a pris une place croissante et de nombreuses entreprises font activement connaître leur engagement en sa faveur, obtiennent des labels et mettent en place des politiques de diversité (Terramorsi et al., 2009). C'est le cas par exemple des *Big Four*, qui depuis quelques années mettent l'accent sur certaines pratiques comme la création de « réseaux d'affinités » (*affinity networks*), de programmes de mentorat, ainsi que de postes tels que celui de « responsable de la diversité » et « responsable de l'inclusion » (Thomson & Jones, 2016).

Un important courant de recherche remet en question la manière dont les organisations et la littérature *mainstream* se sont emparées de la diversité. La littérature critique sur la diversité conteste notamment leur approche utilitariste et essentialiste de la diversité, qui considère les identités comme des catégories toutes faites, fixes et mesurables, et qui s'intéresse essentiellement à la manière dont les organisations peuvent tirer profit des différences identitaires parmi leurs employé·e·s pour améliorer leur performance et celle de leurs équipes (Trittin et Schoeneborn, 2017 ; Zanoni et al., 2010). Ces travaux montrent que la rhétorique dominante de la diversité masque la complexité — notamment intersectionnelle (Crenshaw, 1989, 1991) — des identités, ainsi que les relations de pouvoir inégales dans les organisations, entravant de ce fait la possibilité de les contester (Zanoni et al., 2010).

Comme l'affirme Swan (2010), ces relations inégalitaires et ces différences identitaires sont construites à la fois au travers de l'imagerie visuelle de la diversité tout comme au travers des discours, notamment écrits. Étant donné que les rapports annuels sont un moyen de communication central et incontournable pour les organisations, l'utilisation de photos et d'images dans ceux-ci est en grande partie stratégique. C'est pourquoi elles peuvent être considérées comme une démonstration et une communication de la diversité (Bernardi et al., 2005). De plus, tandis qu'en 2005 Bernardi et al. écrivaient que les

rapports annuels qu'ils avaient analysés pour leur étude iconographique ne comprenaient aucun rapport officiel sur la diversité (Bernardi et al., 2005), ceux-ci se sont répandus et généralisés depuis, sous l'impulsion entre autres de certaines lois obligeant par exemple les entreprises cotées en bourse à divulguer leurs politiques relatives à l'augmentation du nombre de femmes dans les conseils d'administration<sup>27</sup>. Pourtant, tandis que beaucoup d'études se sont intéressées aux discours de la diversité via l'analyse du langage, il existe encore relativement peu d'analyses des représentations visuelles de la diversité (Swan, 2010), ou des « récits d'inclusion » (*accounts of inclusiveness*) à la fois dans les textes et les images (Bujaki et al., 2021).

### **3.3 Les représentations de la diversité dans les rapports annuels : entre sous-représentation et stéréotypes**

La littérature critique en comptabilité s'est principalement intéressée aux représentations du genre et de la race dans les rapports annuels des entreprises et a montré comment cet outil comptable participait à façonner certaines perceptions à propos des femmes et des personnes noires, ainsi qu'à renforcer certains stéréotypes les concernant.

La première étude d'envergure sur le sujet a été menée par Tinker et Neimark (1987), qui ont étudié les rapports annuels de *General Motors* entre 1917 et 1976 afin de « suivre l'évolution de l'idéologie managériale vis-à-vis des femmes » (p.71, traduction libre). Leur perspective historique a permis de montrer la relation entre les crises du capitalisme et l'évolution du rôle des femmes et des hommes dans les rapports annuels, mettant en évidence le fait que ces documents sont d'influents « instruments idéologiques » contribuant à promouvoir certaines pratiques, attitudes et croyances qui perpétuent l'oppression des femmes et d'autres groupes minorisés (Tinker & Neimark, 1987). Ainsi, ils ont été les premiers à reconnaître l'importance de ces rapports dans la légitimation de la place des femmes dans la société et de leur exploitation — à la fois au travers de leurs textes comme de leurs images. Dans la lignée de cette première étude, Benschop et Meihuizen (2002) ont examiné les rapports annuels de trente entreprises néerlandaises, et leurs résultats indiquent que l'inégalité dans la représentation des femmes et des hommes

---

<sup>27</sup> Voir par exemple : [https://www.osc.ca/sites/default/files/pdfs/irps/csa\\_20141014\\_58-101\\_noa-national-instrument.pdf](https://www.osc.ca/sites/default/files/pdfs/irps/csa_20141014_58-101_noa-national-instrument.pdf)

que Tinker et Neimark (1987) avaient observée entre 1917 et 1976 est toujours omniprésente une vingtaine d'années plus tard. Plus précisément, leur étude montre que les pratiques représentationnelles du genre dans les images, les textes et les statistiques de ces rapports contribuent à renforcer le sous-texte de genre des organisations, c'est-à-dire les « processus opaques, basés sur le pouvoir, qui (re)produisent systématiquement des visions distinctes de la féminité et de la masculinité » (Benschop & Meihuizen, 2002, p. 615, traduction libre). Les rapports annuels participent ainsi au processus de différenciation des sexes dans les organisations et renforcent la division traditionnelle du travail entre les hommes et les femmes. L'analyse iconographique de rapports annuels d'entreprises thaïlandaises menée par Kuasirikun (2011) révèle également une tendance à représenter les femmes dans des rôles subsidiaires, et ce malgré leur contribution à l'économie locale. Ces résultats sont corroborés par l'étude de Staffansson Pauli (2016), qui met en lumière la représentation stéréotypée des femmes sur les photos des rapports annuels de l'industrie immobilière en Suède. À ce jour, seule l'étude de Duff (2011) s'est penchée sur les représentations à la fois du genre et de la race dans ces rapports. Son analyse a porté sur plusieurs rapports annuels des *Big Four* au Royaume-Uni, et sur la manière dont les femmes et les hommes, ainsi que les Noirs et les Blancs étaient représentés sur les photos en termes de poste, de lieu et de tenue vestimentaire. Son analyse a permis de révéler de nombreux stéréotypes ainsi qu'une tendance à la sous-représentation des femmes et des personnes noires dans ces rapports. Ainsi, hormis l'article de Duff (2011), la majeure partie des études iconographiques des rapports annuels s'est concentrée sur la manière dont les femmes y sont représentées, permettant d'identifier comment le genre est construit au travers de ces représentations. Ces études se sont donc focalisées sur certaines dimensions identitaires de la diversité (le genre ou la race), mais aucune n'a analysé ce discours plus largement, en incluant par exemple la manière dont les entreprises représentent et communiquent certaines informations au sujet d'autres dimensions de la diversité dans ces rapports (par exemple au sujet du handicap ou de l'âge), ou en prenant en compte l'intersectionnalité.

### **3.4 L'intersectionnalité comme outil d'analyse des représentations de la diversité et de compréhension des rapports de pouvoir**



Issue des travaux pionniers du mouvement du *Black feminism* (Davis, 1983; hooks, 1981), l'intersectionnalité a initialement été théorisée dans la littérature académique par la juriste afro-américaine Kimberlé Crenshaw pour mettre en lumière l'interaction simultanée et complexe de la race et du genre dans les discriminations vécues par les femmes noires (Crenshaw, 1989). En tant qu'outil analytique (Hill Collins et Bilge, 2016), l'intersectionnalité permet de penser et d'étudier l'imbrication complexe des identités multiples, et de mettre en lumière les privilèges et les inégalités qui en découlent :

*“The privilege - advantages, benefits, options - of one group is dependent upon the oppression- disadvantages, harms, restrictions- of others... Everyone is situated in race, class, gender, and sexuality hierarchies- not just people of color, working-class and poor people, women, and gays, bisexuals, and lesbians.” (Weber, 2001, cité dans Vardeman-Winter et al., 2013, p. 392)*

Ainsi, cette théorie considère toutes les catégories possibles de différences sociales (genre, race, handicap, orientation sexuelle, etc.) comme étant interdépendantes et mutuellement constitutives, à la fois au niveau micro des expériences individuelles de construction d'identité, ainsi qu'au niveau macro des structures institutionnelles, sociales, et des idéologies culturelles (Ruiz Castro & Holvino, 2016). Ces intersections sont comprises comme des relations de pouvoir (en termes de privilèges ou de désavantages) qui entraînent des inégalités sociales complexes. L'intersectionnalité permet ainsi de dépasser l'analyse d'une catégorie en soi ou la simple somme de plusieurs de ces catégories pour prendre en compte leur chevauchement ou leur intersection, afin de mettre en lumière la multiplicité et la simultanéité des formes de marginalisation (Ruiz Castro & Holvino, 2016; Hill Collins & Bilge, 2016). Bien que ce concept ait été largement exploré dans les études sur les organisations, les recherches critiques en comptabilité s'y sont encore peu intéressées, amenant de nombreux chercheurs et chercheuses du domaine à appeler à développer davantage d'analyses intersectionnelles (Hammond, 2018; Haynes, 2017; Lehman, 2019).

En plus de l'intersectionnalité structurelle et politique<sup>28</sup>, Crenshaw et Bonis (2005) suggèrent qu'il est important d'étudier l'intersectionnalité *représentationnelle* afin d'analyser comment les imaginaires intersectionnels sont créés au travers de la « représentation par le texte, le langage, les images, les médias, des groupes et des individus dans la société » (Jordan-Zachery, 2013, p. 108, traduction libre), et comment ceux-ci contribuent aux stéréotypes associés aux groupes marginalisés (Vardeman-Winter et al., 2013). Cette approche a beaucoup été utilisée en sociologie des médias dans l'analyse visuelle de publicités. L'analyse de Latvénaité (2020) montre par exemple, grâce à une analyse intersectionnelle des couvertures du magazine GQ, que celles-ci renforcent l'hétérosexualité blanche, au travers d'un processus d'exclusion raciale, d'une surreprésentation des modèles hétérosexuels et d'une objectification sexuelle des femmes.

Ainsi notre étude se propose d'analyser l'évolution des discours de la diversité des organisations dans les rapports annuels, à la fois au travers des images — en prenant en compte l'intersectionnalité représentationnelle —, mais également au travers des textes et données chiffrées, car comme l'affirment Preston et al. (2000):

*« the relationship of image and text is particularly important for annual reports. The images often are either surrounded by or overlaid with text. [...] In image/texts, the relationship between the word and the image is inescapable. »* (p.443)

L'idée de diversité est ici comprise de manière « large » et inclue les représentations de plusieurs catégories d'identité ainsi que leurs intersections. L'objectif de cet article est ainsi de montrer comment, au travers d'un double discours contradictoire, les rapports annuels participent au phénomène de diversité de façade.

Comme l'indique le cadre conceptuel ci-après (Figure 8), la diversité étant un terme vaste qui regroupe plusieurs réalités, l'analyse menée dans cet article a été restreinte à certaines

---

<sup>28</sup> L'intersectionnalité structurelle renvoie aux barrières structurelles et systémiques qui entraînent la marginalisation de certains groupes dans la société, tandis que l'intersectionnalité politique fait référence aux intérêts parfois conflictuels qui existent dans les programmes politiques des divers groupes auxquels un individu peut appartenir dont découlent également des discriminations (par exemple la marginalisation des enjeux de violence envers les femmes racisées dans les politiques anti-racistes et féministes) (Crenshaw et Bonis, 2005).

« facettes » de la diversité identitaire : le genre, la race, l'âge, le handicap, et l'orientation sexuelle. Étant donné qu'un des objectifs de ce papier est d'étudier les représentations visuelles de la diversité, ces cinq dimensions ont été choisies pour leur capacité à être identifiables sur des photos. Ainsi, bien que les études existantes du contenu des rapports annuels se soient avant tout concentrées sur les représentations genre, la race, mais aussi de la classe (Tinker & Neimark, 1987), cette dernière dimension n'a pas été retenue dans ce papier, car qu'elle était plus difficile à analyser selon des critères visuels, et était de ce point de vue moins pertinente. Par ailleurs, l'âge, le handicap et l'orientation sexuelle ont été pris en compte en plus du genre et de la race, car les rapports annuels de LVMH mentionnaient des termes s'y rapportant et abordaient des enjeux qui y étaient associés.

Le concept d'intersectionnalité (Crenshaw, 1989, 1991) précise que ces catégories identitaires n'ont pas été analysées comme des entités indépendantes, mais que nous avons examiné, dans la mesure du possible, comment celles-ci s'entrecroisaient, et ce que cela traduisait comme inégalités et comme relations de pouvoir. Plus spécifiquement, la diversité a été étudiée au travers de trois types de discours : les discours écrits/textuels, les discours visuels/imaginés, et les discours chiffrés/statistiques, inspirés de l'étude de Benschop et Meihuizen (2002). Comme l'indiquent les flèches bleues, ces discours n'ont pas été étudiés de manière isolée les uns des autres, mais une partie du travail s'est attachée à observer la manière dont ceux-ci se combinaient et ce que cela renforçait comme message(s).

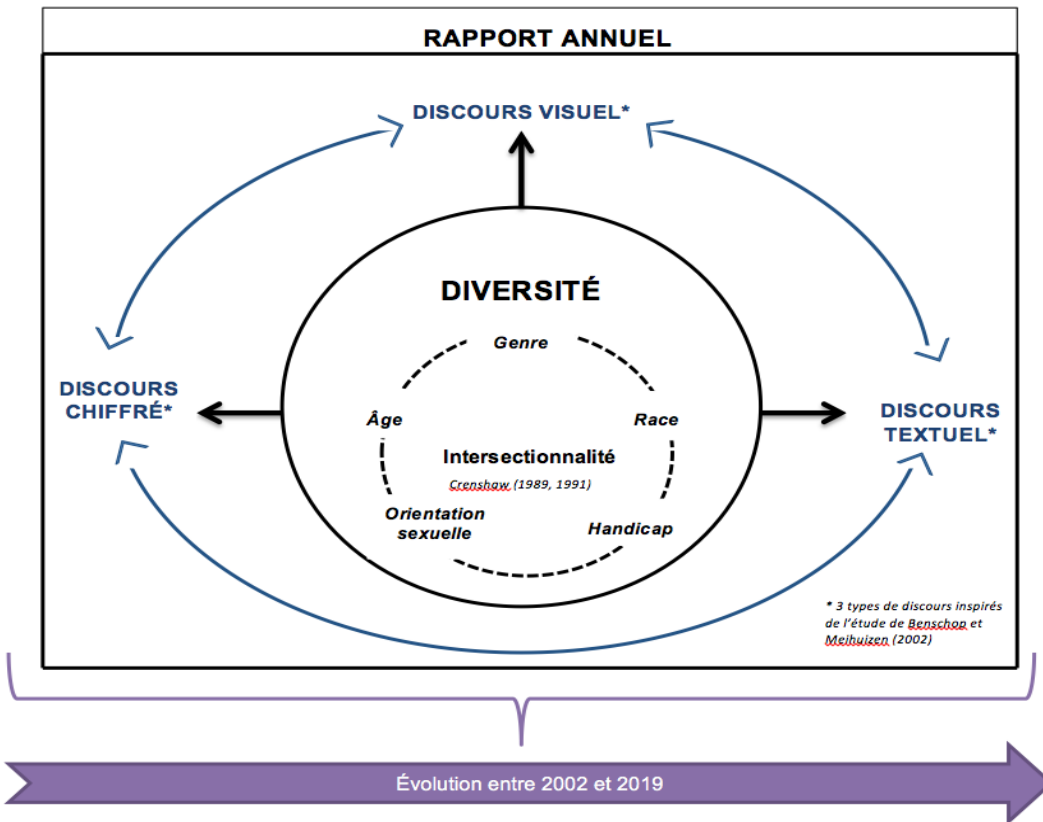


Figure 8 - Cadre conceptuel

### 3.5 Méthodologie

#### *Période étudiée*

La période couverte par cette étude s'étend de 2002 à 2019. L'année 2002 coïncide avec l'entrée en application de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques en France (NRE), qui impose aux entreprises françaises cotées en bourse de publier des informations relatives à leur impact social et environnemental dans leur rapport annuel (Damak-Ayadi, 2010; Léger, 2019; Omri & Khelil-Rhouma, 2010). Du point de vue des données sociales, la loi sur les NRE exige plus spécifiquement que les entreprises fournissent des informations sur les ressources humaines et les conditions de travail, et notamment sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (pour une présentation d'un récapitulatif des exigences, voir Damak-Ayadi, 2010, p.77-78). En instaurant cette loi, la France devient l'un des premiers pays au monde à rendre obligatoire la divulgation d'informations relatives à l'extra-financier (Chauvey et al., 2015). Le caractère pionnier de la législation française en matière de divulgation environnementale et sociale à partir

de 2002, qui s'est étoffée par le biais d'autres textes par la suite (voir Tableau 6 en annexe), rend le contexte français particulièrement riche pour étudier l'évolution du contenu des rapports annuels d'une entreprise cotée en bourse, ainsi soumise depuis 2002 à des obligations croissantes de transparence extra-financière. Parmi les obligations qui ont suivi celles imposées par la loi sur les NRE, il y a celles instaurées par les lois Grenelle et Grenelle 2, respectivement en 2010 et 2012, qui imposent aux sociétés cotées en Bourse la publication d'un rapport RSE présentant les engagements de l'entreprise en matière de développement durable ainsi que la manière dont elle tient compte des conséquences environnementales et sociales de ses activités.

L'année 2019, qui clôt la période étudiée, correspond à la dernière année civile écoulée au moment où a été réalisée cette étude et pour laquelle un rapport annuel a été publié par les entreprises. Au total, 18 rapports ont donc été étudiés.

Étant donné que cet article s'intéresse à l'évolution des discours et des représentations de la diversité sur une longue période, l'analyse s'est concentrée sur une seule entreprise, au travers d'une étude cas longitudinale (Yin, 2014) du groupe français LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy). Le même « cas unique » a donc été étudié à plusieurs moments différents (Yin, 2014), en examinant et comparant les 18 rapports annuels de LVMH, de 2002 à 2019. Au total, cela représente une analyse de 2172 pages (Tableau 4 en annexe) et 822 images. Le choix de cette organisation s'est fait en suivant la stratégie de l'échantillonnage « d'intensité » (Patton, 2002), afin de s'assurer que le phénomène étudié s'y présente de façon claire et intense.

L'entreprise LVMH, fondée en 1987 par la fusion de Moët Hennessy et de Louis Vuitton et cotée en bourse (CAC40) la même année, est le leader mondial de l'industrie du luxe<sup>29</sup>. Certains auteurs ont mis de l'avant le véritable « pouvoir de fascination » qu'exerce cette industrie (Vincent, 2018), du fait notamment de la culture populaire qu'elle est parvenue à construire autour de marques facilement identifiables et devenues iconiques (Chevalier & Mazzalovo, 2021), mais qui se veulent dans le même temps élitistes et inaccessibles pour l'immense majorité des consommateurs (Vincent, 2018). Cette culture populaire

---

<sup>29</sup> <https://www.lvmh.fr/groupe/identite/lentreprise-lvmh/>

s'est en partie développée grâce à l'omniprésence de ces produits dans les magazines, les espaces publics et sur les écrans, que les marques de luxe colonisent par le biais d'images ou de partenariats publicitaires avec diverses icônes de la pop culture (Vincent, 2018).

En tant que chef de file de cette industrie, le pouvoir d'influence du groupe LVMH est considérable : il est le seul acteur présent dans cinq secteurs majeurs du luxe (Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et cosmétiques, Montres et Joaillerie, Distribution sélective), et rassemble une partie des marques les plus puissantes de cette industrie (Chevalier & Mazzalovo, 2021). Ce groupe est un exemple particulièrement riche pour étudier les discours de la diversité, car il évolue dans des secteurs très genrés. C'est notamment le cas du secteur des vins et des spiritueux, traditionnellement très masculin, et celui de la mode et des cosmétiques, traditionnellement très féminin. De nombreuses études ont montré comment les images publicitaires de l'industrie de la beauté et de la mode, entre autres, contribuaient à véhiculer de nombreux stéréotypes associés au genre (Radzi & Musa, 2017), mais aussi à la race (Millard & Grant, 2006) et à la sexualité (Latvénaité, 2020). Ainsi, par le biais des produits qu'elles proposent, mais aussi au travers de leurs publicités, les différentes sociétés du groupe LVMH communiquent certaines représentations de la féminité et de la masculinité, mais aussi d'autres identités sociales, et participent de ce fait à la création de discours et de croyances concernant la diversité.

Par ailleurs, il est important de noter que LVMH prend ouvertement position depuis plusieurs années en faveur de la diversité, notamment depuis la mise en place d'un code de conduite en 2009, dans lequel l'entreprise « s'engage à ce que chacun de ses collaborateurs puisse jouir de ses droits sans distinction de couleur de peau, de sexe, de religion, de convictions politiques, d'origine nationale ou sociale, d'âge, de handicap, d'affiliation syndicale et d'orientation sexuelle ou d'identité de genre<sup>30</sup> ». Cette prise de position a eu lieu en cours de route par rapport à la période couverte par l'étude, ce qui permet notamment de mieux saisir l'évolution des discours de la diversité depuis la mise en place de la loi sur les NRE en 2002.

---

<sup>30</sup> [https://r.lvmh-static.com/uploads/2009/12/lvmh-code-de-conduite-2017\\_122017.pdf](https://r.lvmh-static.com/uploads/2009/12/lvmh-code-de-conduite-2017_122017.pdf)

### *Sources de données*

La source de donnée principale pour cette étude est l'ensemble des 18 rapports annuels de LVMH publiés entre 2002 et 2019, tous accessibles en ligne sur le site de l'entreprise<sup>31</sup>. En effet, depuis plusieurs années, la mise en ligne des rapports annuels est devenue systématique pour de nombreuses organisations, et ce dès que le document a été composé (Léger, 2010). D'autres sources d'informations ont également été consultées afin de comprendre les éléments de contexte, de situer les différents discours et d'assurer la triangulation des données. Ainsi, afin de comprendre le contexte réglementaire et de connaître les obligations légales auxquelles était tenue LVMH dans le cadre de la publication de ses rapports annuels tout au long de la période étudiée, des articles de la loi et du code de commerce français ont été consultés, ainsi que des livres et articles sur le sujet (Doytcheva, 2010; Haas & Shimada, 2014; Lanquetin, 2009; Léger, 2010, 2019). De plus, le site internet de LVMH ainsi que des articles de presse en ligne ont été consultés, ce qui a permis d'en savoir plus sur l'historique et l'évolution de l'organisation, et de mieux saisir le contexte tout au long de la période étudiée.

### *Analyse des données*

L'analyse de ce vaste corpus a été réalisée en trois grandes étapes (pour une illustration schématique du processus d'analyse de données, voir Figure 9). La première étape a consisté en un découpage temporel (Langley, 1999) de la période étudiée, réalisée au travers d'une analyse globale du contenu des rapports annuels. Cette étape, complétée par un processus de contextualisation, a permis de subdiviser le continuum de temps en grandes sections, afin de pouvoir, dans une deuxième étape, mener une analyse plus approfondie des textes, images et chiffres de chacune des grandes périodes identifiées. La troisième et dernière étape a consisté en une comparaison des grandes sections entre elles et d'une triangulation des données.

---

<sup>31</sup> <https://www.lvmh.fr/actionnaires/investisseurs-et-analystes/publications/?publications=29> (consulté le 04/07/2020)

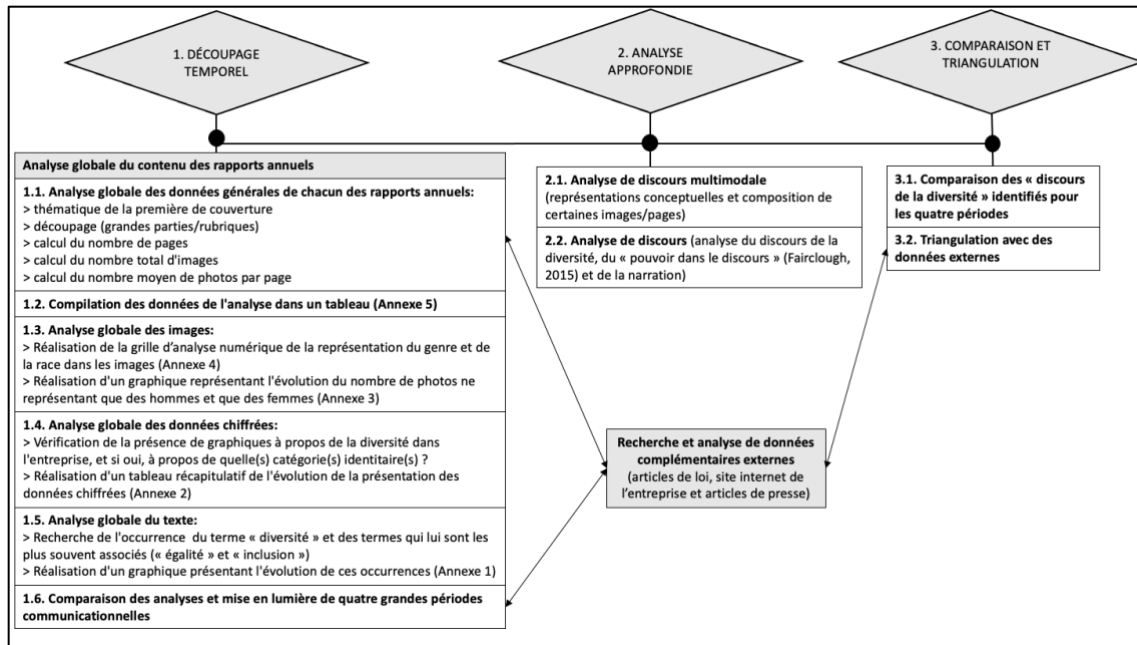


Figure 9 - Illustration schématisée du processus d'analyse de données

Avant de présenter plus en détail les différentes étapes suivies dans l'analyse de données, il est important de préciser que la manière dont j'ai catégorisé les personnes représentées sur les images des rapports annuels dépend de mes propres perceptions visuelles. C'est une des limites de l'étude de l'intersectionnalité représentationnelle : contrairement à d'autres types d'analyses, celle-ci ne peut s'appuyer sur des outils de classification fondés sur l'auto-déclaration des individus concernant leur genre, leur race, leur orientation sexuelle, leur âge ou encore leur(s) éventuel(s) handicap(s). N'étant pas en mesure de savoir comment les individus représentés sur les images des rapports annuels de LVMH se perçoivent, j'ai interprété le genre, la race, la sexualité, l'âge et le handicap en me fondant uniquement sur des aspects visuels. J'ai conscience que cette manière de procéder peut être considérée comme une faiblesse, puisqu'elle renforce certains stéréotypes en imposant des catégories identitaires fixes simplificatrices. Toutefois, le genre, la race, l'orientation sexuelle, l'âge et le handicap, en tant que constructions sociales (c'est-à-dire en tant qu'inventions sociales qui évoluent « en fonction des contextes politiques, économiques et historiques »<sup>32</sup>, sont très souvent basées sur des différences « perçues » et une majorité de personnes les interprète en se fondant uniquement sur l'apparence des

<sup>32</sup> [https://www.asanet.org/wp-content/uploads/race\\_statement.pdf](https://www.asanet.org/wp-content/uploads/race_statement.pdf) (p.7)



individus. C'est pourquoi je suppose que ma construction et ma perception de ces différences identitaires sont une « approximation valable » de la façon dont elles peuvent être interprétées (Barnum & Zajicek, 2008).

- *Découpage temporel (Langley, 1999)*

Dans un premier temps, les 18 rapports annuels de LVMH ont été parcourus afin d'identifier les grands tournants du contenu de sa communication. Cette première étape a été réalisée en menant une analyse quantitative de contenu (Boréus & Bergström, 2017), ce qui a permis de quantifier et de compter certains aspects textuels, chiffrés et imagés de ces rapports et d'essayer d'identifier des changements importants tout en traitant une importante quantité de données. En effet, chacun des 18 rapports de la période contenait du texte, des chiffres présentés dans des graphiques ou des tableaux, ainsi que des images (photos et/ou dessins).

Cette première analyse globale des rapports annuels a été menée, en compilant certaines données générales (nombre de page, rubriques, etc.) dans un tableau (Tableau 4 en annexe). Puis, le contenu textuel, chiffré et visuel a été examiné plus en détail. L'aspect textuel a été analysé en comptant l'occurrence du terme « diversité », ainsi que des termes « inclusion » et « égalité » qui lui sont couramment associés (Özbilgin, 2009). Pour ce faire la fonction « recherche » d'Adobe Acrobat Reader DC a été utilisée dans chacun des rapports annuels – qui étaient tous au format PDF. Cela a permis de mettre en lumière certains changements dans la fréquence d'utilisation de ces mots (voir Figure 36 en annexe). Pour les données chiffrées, les graphiques et les tableaux affichant des chiffres relatifs à la diversité ont été examinés, révélant également quelques changements (voir Tableau 3 en annexe). Enfin, les images ont été analysées en s'inspirant de l'analyse de l'imagerie des rapports annuels faite par Duff (2011) (adaptée de celle de Benschop & Meihuizen, 2002), afin de quantifier l'occurrence des deux principales catégories d'identité visibles de cette étude : le genre et la race. Cet outil d'analyse a ensuite été partiellement adapté pour prendre en compte l'intersection de ces deux catégories (Figure 38 en annexe).

Le genre et la race ont été étudiés en classifiant les individus représentés respectivement selon les catégories identitaires homme/femme et personne blanche/personne racisée. Bien que ces catégories binaires soient socialement construites et puissent contribuer à essentialiser les individus y appartenant, les étudier nous donne une chance de comprendre les relations de domination qui se jouent dans cette binarité, et donc de les remettre en question. Comme le notent Fournier et Smith (2006) au sujet de la binarité homme/femme: “*denying the power of these dualisms because they are constructed involves pulling the grounds for critiques from under our feet*” (p.159). En effet, ces oppositions binaires jouent un rôle déterminant dans la formation des structures de pouvoir dans la société et s’appuyer dessus est nécessaire si l’on veut saisir ces dimensions de pouvoir, notamment dans les discours (Hall, 2013). Ainsi, analyser la manière dont cette binarité se manifeste dans les photos des rapports annuels de LVMH permet dans notre cas d’interroger de façon plus efficace les oppressions patriarcales et de suprématie raciale, plutôt qu’en d’essayer de prendre en compte la multiplicité et la fluidité des identités de genre d’un côté, et toute la diversité des identités raciales de l’autre. Par ailleurs, dans le cas de la classification des individus selon la race, les catégorisations existantes comprenant davantage d’origines raciales ou ethniques sont avant tout utilisées dans des études fondées sur l’auto-déclaration des individus. N’ayant pas accès à cette auto-déclaration, car cet article est construit sur une inspection visuelle des photos, la solution la plus pertinente et la plus simple pour limiter les interprétations erronées était de procéder à un découpage binaire personnes blanches/personnes racisées.

En ce qui concerne le découpage temporel, l’évolution du nombre total de photos de femmes (représentées seules ou à plusieurs) comparativement au nombre total de photos d’hommes (représentés seuls ou à plusieurs) a permis de mettre en lumière certaines variations importantes concernant la communication visuelle des rapports annuels (Figure 37 en annexe).

Cette première analyse de contenu a été complétée par un processus parallèle de contextualisation grâce aux différentes sources de données mentionnées précédemment (articles de loi, site internet de l’entreprise et articles de presse), qui a permis de mieux situer historiquement les grandes époques identifiées et de finaliser la délimitation des

grands tournants dans la communication de LVMH. Ce processus de contextualisation grâce aux données complémentaires a été mené de façon itérative : les premières analyses du contenu des rapports annuels ont guidé la recherche de données complémentaires, qui par la suite ont permis d'affiner l'analyse des rapports annuels, puis d'aller chercher d'autres données complémentaires plus précises, et ainsi de suite jusqu'à obtenir un découpage temporel pertinent pour la période étudiée.

Afin d'obtenir une liste des principaux articles de loi entrés en vigueur pendant la période 2002-2019 et en rapport avec le sujet étudié (les rapports annuels), la première étape a consisté à consulter le livre de Léger (2019), qui aborde l'évolution des réglementations et obligations en matière de communication financière et extra-financière pour les entreprises françaises. Cet ouvrage donne un aperçu précis et exhaustif des lois et réglementations régulant les informations divulguées dans les rapports annuels qui sont entrées en vigueur entre 2002 et 2019 et qui concernent directement LVMH. Puis, pour certaines d'entre elles, des précisions ont été obtenues en consultant directement le site internet officiel du gouvernement français qui donne accès aux textes du droit français<sup>33</sup>. Cette étape a permis d'avoir une idée des grands tournants législatifs concernant les rapports annuels pour la période étudiée. Par ailleurs, en constatant certains changements importants dans le contenu textuel, chiffré ou visuel, des précisions ont été recherchées en ligne, notamment dans des articles de presse et sur le site internet de l'entreprise. C'est le cas par exemple de la notion « d'égalité des chances », dont l'occurrence septuple entre 2006 et 2007. C'est pourquoi des informations concernant le contexte d'apparition de ce terme ont été nécessaires<sup>34</sup>. De la même manière, le site internet du groupe LVMH a été sondé afin d'en savoir plus sur certains changements dans le management (la nomination de Chantal Gaemperle en 2007 au poste de Directrice des Ressources Humaines et Synergies du groupe LVMH notamment<sup>35</sup>, à la suite de laquelle de nombreuses initiatives en lien avec la diversité mentionnées dans les rapports annuels sont mises en place), ou

---

<sup>33</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr>

<sup>34</sup> [https://www.lemonde.fr/societe/article/2006/12/01/egalite-des-chances-une-expression-un-principe-et-une-loi\\_839416\\_3224.html](https://www.lemonde.fr/societe/article/2006/12/01/egalite-des-chances-une-expression-un-principe-et-une-loi_839416_3224.html)

<sup>35</sup> <https://www.lvmh.fr/groupe/identite/gouvernance/comite-executif/chantal-gaemperle/>

au sujet de certaines initiatives en lien avec la diversité mentionnées dans les rapports annuels (par exemple le Code de Conduite diffusé au sein du groupe à partir de 2009<sup>36</sup>).

- *Analyse approfondie des périodes identifiées*

Cette deuxième étape a consisté en une étude plus précise de certains textes, images et chiffres des rapports de chacune des grandes périodes identifiées. Pour ce faire deux grandes approches complémentaires ont été combinées : l'analyse de discours multimodale (Björkvall, 2017) et l'analyse de discours (Bergström et al., 2017). L'analyse de discours multimodale (Björkvall, 2017), en étendant la notion de texte à tout mode de communication (par exemple les illustrations, les graphiques, les images, etc.), permet d'étudier les messages complexes véhiculés par les textes multimodaux, en allant au-delà de leur dimension linguistique. Elle a ainsi permis d'approfondir l'étude de certaines images et de mettre en lumière le discours « visuel » de la diversité. Parmi les outils de l'analyse de discours multimodal utilisés, cette étude s'est tout d'abord penchée sur les « représentations conceptuelles » (Kress & van Leeuwen, 2006, cité dans Björkvall, 2017, p.191) des individus sur les images des rapports annuels. Étant donné que l'immense majorité des images représentant des femmes (blanches et racisées) et des hommes (blancs et racisés), les représentent seul·e·s (voir Figure 11), la première phase de l'analyse de discours multimodale s'est attelée à étudier les représentations conceptuelles de ces personnes, en étudiant les processus qui indiquent, entre autres, ce que ces personnes *sont* (Björkvall, 2017). Ainsi, en analysant plus en détail le contexte dans lequel ces individus sont représentés, ainsi que leurs tenues, deux principales catégories de représentations ont été identifiées : soit les individus sont dépeints comme des représentants des produits et des marques de l'entreprise en l'incarnant (dans des contextes de défilés de mode ou dans des publicités), soit comme des représentants de la force de production et de travail de l'entreprise (dans des contextes professionnels, en tant que collaborateurs ou collaboratrices de LVMH).

---

<sup>36</sup> <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/code-de-conduite-lvmh/>

Puis, une analyse plus détaillée des représentations conceptuelles de certaines images a été effectuée, afin de mettre en évidence des éléments plus précis du discours visuel de la diversité. Les représentations de la sexualité ont été explorées en examinant certains éléments visuels véhiculés par les images mettant en scène plus d'une personne, tels que les poses corporelles, les expressions faciales, les vêtements/la nudité et les décors, afin d'identifier des indices de sexualité ou de sensualité. En ce qui concerne les représentations du handicap, bien que de nombreux chercheurs et chercheuses incluent les déficiences mentales et physiques dans la définition du handicap et dans l'étude de celui-ci (Worrell, 2018), l'analyse visuelle menée dans ce papier a dû se limiter à ce que les images donnent à voir. Par conséquent, les représentations du handicap ont avant tout été analysées à travers le prisme des déficiences « visibles », souvent physiques (utilisation d'un fauteuil roulant, de béquilles, amputation, nanisme, etc.). De la même manière, l'âge a été analysé selon certains stéréotypes, incluant notamment les signes de vieillissement (âge perçu, cheveux blancs, rides, etc.) (Gewirtz-Meydan & Ayalon, 2018). S'appuyer sur les stéréotypes pour analyser les différentes représentations de la diversité est un moyen d'identifier les dynamiques entre les groupes sociaux, notamment entre les groupes dominants et les groupes minorisés, car ces stéréotypes sont très largement et fréquemment utilisés dans la culture visuelle (Hall, 2013). Leur utilisation permet ainsi de mieux comprendre le contexte social plus large dans lequel les personnes minorisées sont perçues (Swain et al., 1993).

Enfin, une étude de la composition de certaines pages des rapports annuels a été réalisée, afin de mettre en lumière certaines significations communiquées par le positionnement et la prégnance des textes et des images (Björkvall, 2017).

L'analyse de discours (Bergström et al., 2017) a quant à elle permis d'examiner la manière dont LVMH modèle et définit ce qu'est la diversité au travers des textes et des chiffres qu'elle communique dans ses rapports annuels et de la manière dont elle le fait, de façon explicite (comment est abordé le sujet de la diversité ? Dans quelle(s) partie(s) du rapport annuel cette notion est-elle mentionnée et que cela traduit-il ? Quels sont les chiffres associés à la diversité présentés dans les différents rapports ? etc.), et de façon plus implicite, en s'intéressant au « pouvoir dans le discours » (*power in discourses*,

Fairclough, 2015, cité dans Bergström et al., 2017, p.210). Pour ce second point, chaque rapport a été analysé au travers de la question suivante : « qui a le droit de s’exprimer à la première personne du singulier et sur quel(s) sujet(s) ? ». En outre, la narration générale a également été examinée en s’attardant sur le ton employé dans chacun des rapports (neutre ou au contraire très incarné), et sur l’effet que cela produit.

- *Comparaison et triangulation*

La dernière étape de l’analyse de données a consisté en une comparaison des différents « discours de la diversité » identifiés pour chaque période afin de mettre en lumière les grandes évolutions à ce sujet ainsi que certaines constantes. Cette étape a été menée parallèlement à une dernière triangulation des données des rapports annuels avec des éléments de l’histoire de LVMH et de contexte (récoltées sur son site internet et/ou sur des sites de média).

### **3.6 Résultats**

#### *L’évolution du discours explicite de la diversité de 2002 à 2019*

- *Quatre grandes périodes communicationnelles*

L’analyse de contenu quantitative a permis d’identifier quatre périodes principales en ce qui concerne la communication dans les rapports annuels de LVMH au sujet de la diversité : de 2002 à 2006, de 2007 à 2010, de 2011 à 2015 et de 2016 à 2019.

Les quatre parties suivantes présentent un aperçu détaillé de l’évolution du discours explicite de la diversité au cours de ces quatre périodes, au travers des principaux éléments de communication textuelle, chiffrée et visuelle de la diversité des rapports annuels (Figures 36 et 37, Tableaux 3 et 4 en annexe), ainsi que de données de contexte liées à l’évolution de la législation et à l’histoire de LVMH (en se concentrant notamment sur les grandes initiatives en lien avec la diversité mises en place dans l’organisation).

- *La période 2002-2006 : l'égalité des chances... des femmes*

Au cours de cette période, le discours textuel de la diversité est cantonné à la partie « développement durable » du rapport annuel. Celle-ci contient toutes les informations relatives à l'impact environnemental et sociétal de LVMH, tel qu'exigé par la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE), entrée en vigueur en 2002. Toutefois, ce discours est relativement restreint : la diversité n'est mentionnée qu'une fois dans chacun des rapports annuels de cette période, et celle-ci est présentée comme un atout à « valoriser » (LVMH, 2005, p. 54). Les rapports annuels s'étendent davantage sur la notion « d'égalité des chances », laquelle est associée à des données chiffrées concernant la proportion de femmes employées dans l'entreprise (voir par exemple LVMH, 2005, p.59). Ce discours chiffré de la diversité, qui se concentre sur la présence des femmes dans l'entreprise, est appuyé par les graphiques et les tableaux présents dans la partie « données sociales » du rapport annuel, qui présentent la répartition femmes/hommes par catégorie professionnelle et par zone géographique (voir Tableau 3 en annexe).

Le discours de la diversité de cette première période, qui se concentre sur la notion « d'égalité des chances », est construit sur une opposition entre cette notion et celle de « discrimination ». Cet antagonisme discursif est celui constitué par la Convention n°111 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) de 1958 - à laquelle les rapports annuels de LVMH font référence – qui précise que la discrimination comprend « toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer *l'égalité des chances* ou de traitement en matière d'emploi ou de profession<sup>37</sup> ». Toutefois, les données présentées par les rapports annuels de cette période concernent exclusivement la présence des femmes dans l'entreprise : aucune donnée chiffrée concernant d'autres groupes discriminés n'est présentée, et aucune référence n'est faite aux autres potentielles sources de discrimination comme mentionné par la Convention n°111 de l'OIT.

---

<sup>37</sup> [https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C111](https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111)  
(consulté le 16/07/2020)

- *La période 2007-2010 : l'émergence d'un discours « commercial » de la diversité*

Les rapports annuels de la période 2007-2010 évoquent désormais la « politique de diversité » du groupe (LVMH, 2007, p.58 et 2008, p.59) et vantent les nombreuses initiatives liées à celle-ci mises en place à partir de 2007, notamment sous l'impulsion de la nouvelle Directrice des Ressources humaines, nommée en 2007 (Tableau 6 en annexe). La diversité est désormais présentée comme un outil de performance : elle est présentée à plusieurs reprises comme un « facteur [clé] de compétitivité » (LVMH, 2007, p.8 et LVMH, 2008, p.60). Ce discours commercial et instrumental de la diversité - qui l'utilise à des fins de performance (Noon, 2007 ; Zanoni et al., 2010) – considère les différences comme une « richesse » pour l'entreprise (LVMH, 2008, p.59), capables de « répondre aux attentes de clientèles d'origines et de cultures très diverses » (LVMH, 2009, p.47). Ainsi, on observe au cours de cette période une augmentation significative de l'occurrence des termes « diversité » et « égalité », ainsi que l'apparition de données chiffrées en lien avec l'âge, qui s'ajoutent à celles liées au genre. Par ailleurs, on observe entre 2007 et 2010 la prise en compte d'autres « différences identitaires » dans le discours de la diversité. C'est notamment le cas du handicap et de l'âge, auxquels de nombreux encarts sont consacrés dans la partie « développement durable/ressources humaines », au sujet par exemple d'initiatives liées à l'emploi de personnes en situation de handicap ou en faveur des seniors et du « maintien dans l'emploi des salariés âgés » (LVMH, 2009, p.59). La Figure 10 montre l'augmentation très claire de l'occurrence de ces termes au cours de cette période. Enfin, la notion de diversité n'est plus uniquement cantonnée à la section « développement durable/ressources humaines » du rapport annuel, puisque le terme commence à apparaître dans les discours des membres du comité de direction (par exemple dans les entretiens avec le DG délégué de l'entreprise, voir LVMH, 2007, p.8 ou LVMH, 2009, p.7).



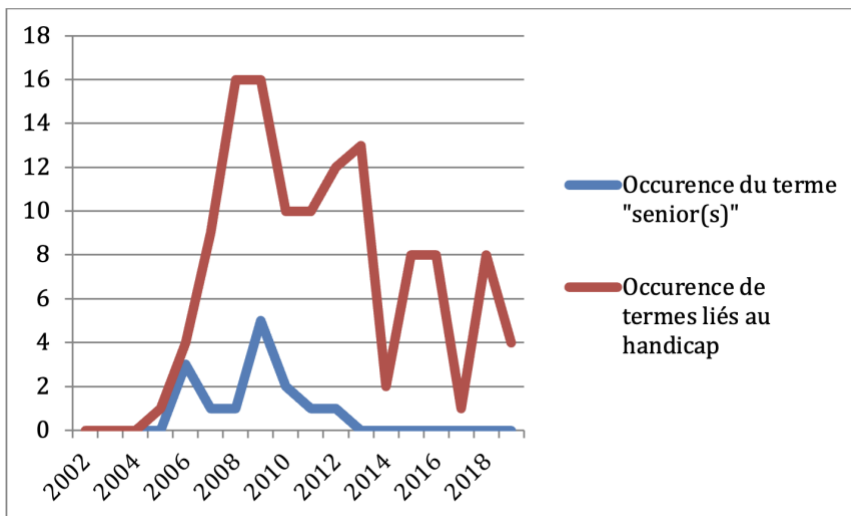


Figure 10 - Occurrence du terme « senior(s) » et des termes liés au handicap entre 2002 et 2019

- *La période 2011-2015 : la prise de pouvoir de la diversité*

Les rapports annuels de la période 2011-2015 se distinguent fortement du reste de la période étudiée du fait de leur format, ainsi que par l'apparition d'un organigramme photographique du comité exécutif du groupe, qui entraîne un changement important dans le nombre de représentations visuelles des femmes et des hommes. On observe au cours de cette période un changement d'intitulé des informations en lien avec la diversité : jusqu'en 2013, elles sont principalement présentes dans la partie « développement durable » du rapport annuel, tandis qu'en 2014 et 2015, elles sont regroupées dans la rubrique « responsabilité sociale ». Cette évolution a lieu en même temps que la publication par LVMH dès 2013<sup>38</sup> d'un « rapport RSE » indépendant du rapport annuel, tel qu'exigé par la loi Grenelle 2<sup>39</sup>. Ces changements s'accompagnent d'une prise de pouvoir du terme « diversité », puisque celui-ci commence à apparaître dès 2011 dans le « Message du président », en tête du rapport annuel. Le discours textuel de la diversité met beaucoup en avant la diversité « hommes/femmes » et les initiatives mises en place par LVMH pour promouvoir la place des femmes dans l'entreprise. Ceci est souvent appuyé par des chiffres, à la fois au sein même des encarts textuels à ce sujet, ainsi qu'au

<sup>38</sup> [https://www.lvmh.fr/actionnaires/investisseurs-et-analystes/publications/?publications=29&pub\\_year=2014](https://www.lvmh.fr/actionnaires/investisseurs-et-analystes/publications/?publications=29&pub_year=2014)

<sup>39</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000025746900>

travers de plusieurs graphiques (Tableau 3 en annexe). Les rapports annuels de cette période font également valoir la diversité « culturelle » et « internationale » de l'entreprise (LVMH, 2013, p.6 et 2015, p.25), ainsi que la place des personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise, notamment avec la publication du taux d'emploi de ces personnes en 2014 et 2015 (voir LVMH, 2014, p.29 et 2015, p.31).

- *La période 2016-2019 : l'apogée du discours de la diversité et de l'inclusion*

Au cours de la période 2016-2019, l'occurrence du terme « diversité » dans les rapports annuels atteint son maximum (avec 16 mentions en 2019), et celui-ci colonise davantage les premières pages du rapport annuel, notamment dans les discours du PDG et du DG délégué. La notion « d'inclusion » est progressivement prise en compte et apparaît même dans le message du président en 2019 (LVMH, 2019, p.8). De plus, tandis qu'aucun rapport annuel ne l'a mentionné auparavant, en 2019 apparaissent les termes « d'orientation sexuelle » et de « discrimination à l'égard des personnes LGBTI », qui sont associés à l'engagement de LVMH pour « la diversité et l'inclusion » (LVMH, p.26, 2019). Enfin, de nouvelles données chiffrées en lien avec la diversité apparaissent dès 2016 dans une nouvelle rubrique intitulée « indicateurs extra-financiers », qui présente deux graphiques supplémentaires concernant la place des femmes dans l'entreprise (Tableau 3 en annexe). D'un point de vue législatif, cette période est marquée par des changements qui imposent aux entreprises davantage d'engagement environnemental et sociétal et de communication officielle à ce sujet, notamment au travers de la déclaration de performance extra-financière, qui remplace le rapport RSE dès 2018 (Léger, 2019) et de la loi « PACTE » (Tableau 6 en annexe).

Au cours de cette période, il est intéressant de noter que contrairement aux deux périodes précédentes pendant lesquelles elles avaient pris de l'ampleur, les données chiffrées et textuelles concernant l'âge et les enjeux liés au handicap diminuent, donnant l'impression que l'entreprise a délaissé ces sujets. Par exemple, l'occurrence des termes liés au handicap diminue fortement tandis que le terme « senior » n'est plus mentionné (Figure 10), alors qu'il apparaissait dans chacun des rapports annuels des deux périodes précédentes. De plus, les données chiffrées concernant le taux d'emploi des personnes en

situation de handicap publiées dans les rapports annuels de 2014 et 2015 disparaissent.

Cette première analyse de contenu permet de mettre en lumière le discours explicite de la diversité, qui, au travers du vocabulaire employé, des données chiffrées ainsi que la place accordée aux enjeux liés à la diversité, évolue beaucoup. Tandis qu'entre 2002 et 2005 le terme diversité n'est mentionné qu'une fois, dans la partie « développement durable » de chaque rapport annuel, en 2019 il apparaît 16 fois, et ce dès les premières pages du rapport. Le terme apparaît notamment dans le « Message du Président », la partie la plus lue du rapport annuel (Fanelli & Grasselli, 2006) et donc la plus stratégique. De plus, l'influence de Bernard Arnault, en tant que PDG d'une entreprise multinationale puissante depuis 1989, est considérable et « omniprésente sur le plan culturel et social », car elle s'étend au-delà du monde des affaires (Amernic & Craig, 2006, p. ix, traduction libre). Ainsi, la multiplication de l'utilisation de la notion de « diversité » et son emploi par le PDG n'est pas anodine et traduit la place de plus en plus centrale accordée par l'entreprise à celle-ci dans son discours textuel officiel.

Le discours chiffré de la diversité évolue également beaucoup au cours de la période, avec toutefois une constante : la publication de statistiques liées à la place des femmes dans l'entreprise. Si celles-ci sont plus fournies en début de période avec la présentation de plusieurs graphiques détaillant différents aspects de la répartition des femmes et des hommes dans l'entreprise (par zone géographique et par catégorie professionnelle notamment), elles demeurent présentes en fin de période, au travers de la publication du pourcentage total de femmes dans le groupe (Tableau 3 en annexe). Par ailleurs, les données chiffrées liées à l'âge commencent à apparaître en 2006 et leur publication devient systématique, jusqu'à la fin de la période étudiée (Tableau 3 en annexe). *A contrario*, la statistique concernant le taux d'emploi des personnes en situation de handicap n'apparaît que pendant deux années, pour complètement disparaître par la suite (Tableau 3 en annexe). La disparition de certains graphiques et de certains sujets (notamment liés au handicap) peut avoir de multiples explications : on peut supposer qu'il s'agit du résultat des pressions du moment (internes ou externes), de la disponibilité/l'indisponibilité de certaines données lors de la rédaction du rapport, ou encore simplement d'enjeux d'espace disponible sur le support, pour lequel on décide de

trancher en faveur de tel ou tel sujet d'intérêt. Ces hypothèses non exhaustives peuvent ainsi expliquer les fluctuations des données chiffrées liées au handicap, et l'évolution des graphiques concernant certains aspects de la répartition des femmes dans l'entreprise.

L'évolution du discours explicite de la diversité, qui se soucie de manière croissante de cette notion et des enjeux qui y sont associés, bien qu'en partie influencée par l'accroissement des contraintes légales en matière de communication sur ces sujets dans les rapports annuels (Terramorsi et al., 2009), est aussi le fruit d'une institutionnalisation des pratiques (Terramorsi et al., 2009). En effet, la littérature a montré que la législation n'a qu'une influence partielle sur la diffusion d'informations dans les rapports annuels et plusieurs années de maturité sont nécessaires avant que les entreprises s'y conforment (Chauvey et al., 2015), tandis que d'autres systèmes non juridiquement contraignants peuvent avoir autant voire davantage d'impact sur la reddition de comptes (Bebbington et al., 2012). C'est le cas de la diffusion d'informations en lien avec la diversité, qui, comme l'ont montré Terramorsi et al. (2009), est moins le résultat d'une évolution du contexte réglementaire que de l'intégration volontaire par les entreprises de certaines pratiques et discours du fait des pressions mimétiques (DiMaggio & Powell, 1983). L'institutionnalisation des pratiques de diffusion d'informations en matière de diversité dans les rapports annuels traduit ainsi la volonté des organisations d'accroître leur légitimité en répondant aux valeurs et aux attentes sociales perçues comme prédominantes dans la société, et ce faisant de « réduire les risques et les incertitudes » associés à ce nouvel enjeu de gestion (Terramorsi et al., 2009, p.271). L'évolution du discours explicite de la diversité de LVMH dans ses rapports annuels répond en grande partie à cette logique d'institutionnalisation, et démontre sa volonté de répondre aux attentes de ses parties prenantes. Toutefois cela peut aussi traduire l'ambition d'être considéré comme une figure de proue dans le domaine, ou encore d'influencer les pratiques de reddition de comptes à venir.

Comme le montre la partie suivante, l'étude plus détaillée de chacune des quatre périodes identifiées (au travers d'une analyse de discours multimodale (Björkqvall, 2017) et d'une analyse de discours (Bergström et al., 2017)), met en évidence l'existence d'un discours

implicite, qui, contrairement au discours explicite, reste constant tout au long de la période.

### ***La constance du discours implicite au fil des années***

Face à ces importants changements du discours explicite de la diversité au fil des années, il n'y a pas de changement notable dans le discours implicite qui apparaît en filigrane au travers des représentations visuelles et de certains éléments textuels (les témoignages individualisés et la narration générale), qui contribuent tout au long de la période à renforcer de nombreux stéréotypes, à invisibiliser certains groupes minorisés et à asseoir des relations de pouvoir inégales au sein de l'organisation.

- *La représentation visuelle des femmes : une représentation blanche, jeune, valide et sexualisée*

Dans les 18 rapports annuels analysés, 822 images (photos et dessins) représentent un individu adulte dont on reconnaît au moins le genre : elles constituent l'échantillon utilisé pour analyser le discours visuel de la diversité (les photos présentant des enfants seuls, les tableaux/peintures, ainsi que les photos floues ou de mauvaise qualité empêchant cette identification n'ont pas été prises en compte – le Tableau 5 en annexe présente les 31 photos exclues de l'analyse). Ainsi, comme dans l'analyse des rapports annuels de Benschop et Meihuzen (2002) et Duff (2011), la quasi-totalité des images donne suffisamment de « preuves » permettant d'identifier le genre de la personne représentée. Seulement quatre images représentent un individu dont le genre n'est pas identifiable selon les catégories « homme » ou « femme » (Tableau 5 en annexe). Lorsque l'on s'intéresse de plus près à la manière dont sont représentés les hommes et les femmes, on observe que parmi les 822 images, 56% d'entre elles ne représentent que des femmes (individuellement ou à plusieurs), 33% ne représentent que des hommes (individuellement ou à plusieurs), et 11% représentent au moins un individu de chaque sexe ensemble (Tableau 1).

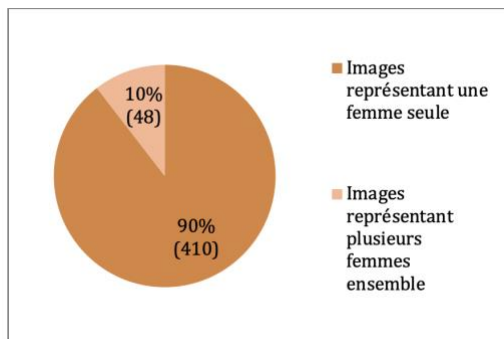
Face à cette surreprésentation féminine, une analyse plus approfondie a été menée afin d'examiner la manière dont les femmes étaient représentées par rapport à celle dont les hommes l'étaient. Cette analyse a pris en compte le contexte dans lequel les individus de

chaque sexe étaient représentés lorsqu'ils étaient représentés individuellement/seuls (ou en tant que personnage principal), puisque la majorité des images ne représentant que des femmes ou que des hommes les représentent ainsi (Figure 11). Les résultats montrent que les femmes sont très majoritairement représentées dans des défilés de mode ou des publicités faisant la promotion de marques de LVMH, tandis que les hommes sont principalement affichés comme des membres ou des collaborateurs de l'entreprise (dirigeant, fournisseur, etc.), dans un contexte de production (bureau, vigne, laboratoire, etc.) et très souvent en costume (Figure 12). D'une manière générale, les femmes sont donc représentées à des fins marketing comme des objets passifs incarnant les produits et les marques de LVMH, alors que les hommes sont représentés de manière active comme des producteurs, incarnant la force de production (intellectuelle et physique) et de travail de l'entreprise. Ce contraste est particulièrement frappant lorsque l'on regarde de plus près les photos présentes dans les premières pages de chaque rapport annuel. En effet, au cours des 18 années étudiées, 13 rapports annuels présentent en première de couverture une publicité d'une marque du groupe ou une photo prise lors d'un défilé, suivie quelques pages plus loin de la photo du PDG (Figure 13, Figure 14 et Figure 15). La constance du contraste entre chacune des deux images sur toute la période étudiée est frappante et renforce de nombreux stéréotypes de genre.

	<b>Images</b>	<b>Pourcentage</b>
Images ne représentant que des femmes (individuellement ou à plusieurs)	458	56%
Images ne représentant que des hommes (individuellement ou à plusieurs)	275	33%
Images représentant au moins un individu de chaque sexe ensemble	89	11%
Total	822	100%

Tableau 1 - Fréquence d'apparition des hommes et des femmes dans les images (2002-2019)

Images ne représentant que des femmes  
(458 images au total) :



Images ne représentant que des hommes  
(275 images au total) :

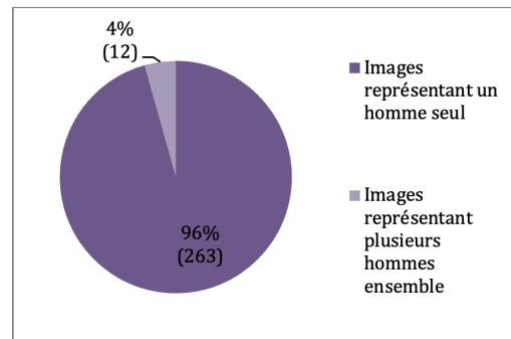


Figure 11 - Répartition de la représentation des hommes et des femmes (seuls ou à plusieurs) sur les images ne représentant que des hommes ou que des femmes (2002-2019)

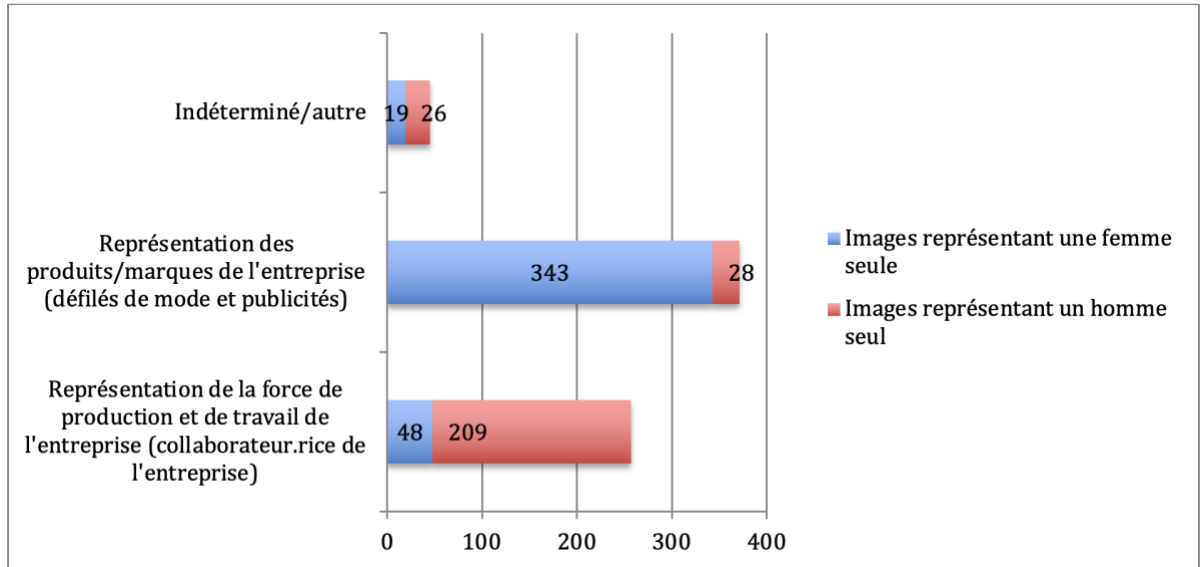


Figure 12 - Nombre d'images représentant un individu seul (ou comme personnage principal) selon son genre et selon le type de représentation (2002-2019)

Si l'on s'intéresse de plus près aux représentations visuelles de chacune de ces photos, et plus précisément aux représentations conceptuelles (Boréus & Bergström, 2017), on remarque que le PDG est constamment représenté entièrement habillé, posant en costume et cravate face à l'objectif, dans une perspective d'« œil à œil » avec le lecteur ou la lectrice (Boréus & Bergström, 2017). Il est ainsi systématiquement représenté dans un même processus conceptuel analytique avec des attributs symbolisant le pouvoir (cravate, costume) traduisant visuellement son statut de PDG d'une société multinationale (Boréus et Bergström, 2017). En comparaison, les femmes sont représentées « dans des processus analytiques, statiques, comme un ensemble d'attributs corporels devant être évalués par le regard masculin » (*male gaze*), comme c'est souvent le cas dans le secteur de la publicité (Boréus & Bergström, 2017, p. 192). En effet, leurs corps sont en grande partie dénudés et, quelle que soit leur pose, une de leurs mains est systématiquement posée sur leur poitrine, attirant le regard du lecteur vers cette partie de leur corps. De plus, les trois femmes représentées sont des actrices ou des mannequins célèbres (Gisèle Bündchen, Nathalie Portman et Charlize Theron) dont le corps respecte les normes de beauté instituées par la société (Lavoisier, 1978; Maugère, 2013). Ainsi, comme le décrit Mulvey (1975) qui a théorisé la notion « male gaze », ces femmes sont représentées de manière à donner aux hommes un certain plaisir visuel tout en les contrôlant visuellement :

« in their traditional exhibitionist role women are simultaneously looked at and displayed, with their appearance coded for the strong visual and erotic impact that they can be said to connote to-be-looked-at-ness » (Mulvey, 1975, p.11).

Cette prise en compte du regard masculin - associé à la domination masculine blanche et à l'hétérosexualité hégémonique (Mulvey, 1975; White, 2017) – contribue à l'objectification et la représentation sexualisée des femmes sur les publicités des rapports annuels de LVMH.



Figure 13 - LVMH, Rapport annuel 2005, première de couverture et p.4



Figure 14 – LVMH, Rapport annuel 2010, première de couverture et p.3



Figure 15 - LVMH, Rapport annuel 2017, première de couverture et p.6



Cette sexualisation des femmes au travers de l’emphase visuelle mise sur leur corps et leur genre se double d’une représentation quasi-exclusivement blanche de cette féminité. Si l’on reprend l’exemple des premières de couverture, seule celle de l’année 2003 présente une femme noire, tandis que toutes les autres mettent en scène une femme blanche lors d’un défilé ou sur une image publicitaire du groupe (à l’exception toujours de la période 2011-2015 pendant laquelle la première de couverture est une photo d’un objet/bâtiment, voir Tableau 4 en annexe). Ainsi, le processus de sexualisation des femmes au travers du « regard normatif de l’homme blanc hétérosexuel » (White, 2017, p.76, traduction libre) semble être indissociable d’un processus d’exclusion raciale. Cette surreprésentation des femmes blanches se retrouve dans le reste des pages des rapports annuels. En effet, en analysant les images sur lesquelles les femmes sont représentées individuellement/seules, on observe que celles-ci sont majoritairement blanches. Parmi les images sur lesquelles se trouve une femme seule dont on devine la race, un peu plus de 90% d’entre elles représentent une femme blanche (Tableau 2).

	<b>Images</b>	<b>Pourcentage</b>
Images représentant une femme blanche individuellement	370	90,2%
Images représentant une femme racisée individuellement	34	8,3%
Images représentant une femme individuellement dont la race est indéterminée	6	1,5%
Total d’images représentant une femme individuellement (blanche, racisée ou de race indéterminée)	410	100%

*Tableau 2 - Représentation numérique des femmes selon la race (2002-2019)*

Par ailleurs, les représentations des femmes ne laissent aucunement voir leur diversité en termes d’âge ou de handicap. En effet, la quasi-totalité des images représentant des femmes les représente continuellement jeunes et valides.

En ce qui concerne l’âge, une des seules exceptions est une publicité de Louis Vuitton mettant en scène la photographe américaine Annie Leibovitz, qui pose assise au sol près d’un appareil photo, et qui laisse apparaître sa longue chevelure grisonnante (Figure 16). En comparaison, les rapports annuels dépeignent de nombreux hommes aux cheveux blancs ou grisonnants, qu’il s’agisse des dirigeants de l’entreprise (Figure 17) ou de célébrités dans des images publicitaires (Figure 18). Les photos de Bernard Arnault qui accompagnent le message du président de chaque rapport annuel le représentent également avec ses cheveux grisonnants. Toutefois, il est intéressant de noter que malgré les 17 années qui séparent le premier rapport annuel du dernier, les photos du PDG ne

montrent quasiment pas de signe de vieillissement apparent du PDG (Figure 19 et Figure 20). Par ailleurs, entre 2010 et 2016, les rapports annuels présentent la même photo du PDG, donnant l'impression qu'il change très peu.



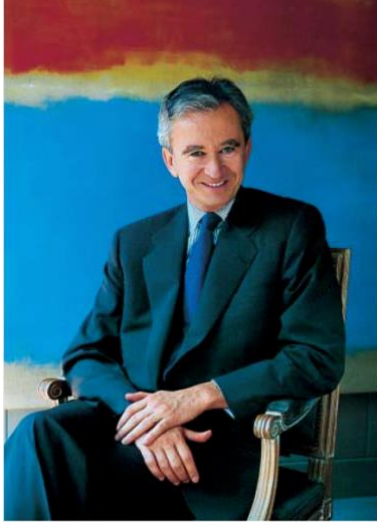
Figure 16 - LVMH, 2009, p.24



Figure 17 - LVMH, 2013, p.19



Figure 18 - LVMH, 2007, p.78



*Figure 19 - LVMH, 2002, p.2*



*Figure 20 - LVMH, 2019, p.5*

Ainsi, bien que les hommes soient représentés avec certains stéréotypes associés à l'âge (cheveux grisonnants, rides), aucune représentation n'est faite d'une certaine vulnérabilité (personne âgée en fauteuil roulant, corps abimés, etc.), qui est également un des marqueurs stéréotypés de l'âge et du vieillissement (Le Theule et al., 2015). On peut supposer que cette surreprésentation des femmes jeunes et cette absence de représentation de certains marqueurs de l'âge chez les hommes proviennent du type d'industrie dans lequel évolue LVMH, qui vend un certain idéal de beauté stéréotypé, duquel sont exclues les personnes qui ne répondent pas à ces standards.

Parmi ces exclus, on retrouve également les personnes en situation de handicap, dont il existe très peu de représentations dans les rapports annuels de LVMH. Entre 2002 et 2019, cela ne concerne que quatre photos : deux représentent des femmes en fauteuil roulant (Figure 21 et Figure 22), une représente une femme atteinte du syndrome de Down (Figure 23), la quatrième représente un homme avec un appareil auditif (Figure 24). Au-delà de cette sous-représentation tout au long de la période, les personnes en situation de handicap sont avant tout mises en scène pour faire valoir l'engagement de LVMH vis-à-vis des enjeux liés au handicap. En effet, toutes ces photos figurent dans la section du rapport annuel dédiée aux initiatives mises en place par LVMH en matière de responsabilité sociale et servent à illustrer les actions de l'entreprise en faveur des personnes en situation de handicap et/ou de leur visibilité au sein de l'entreprise et dans le cadre de ses activités. De plus, le vocabulaire employé dans le texte qui les accompagne souligne la différence et l'exception de ces personnes, qui « rime (...) avec originalité de la création » (LVMH, 2015, p.32) ou encore dont la présence lors d'un défilé de mode suscite la « surprise » du public (LVMH, 2016, p.44). Ainsi, les personnes en situation de handicap sont en grande partie invisibilisées et leur faible représentation dans les rapports annuels sert avant tout à mettre en avant leur différence afin de valoriser l'entreprise. Ce discours implicite autour du handicap insiste ainsi sur le fait que ces personnes n'appartiennent pas à la norme, qu'elles en sont exclues. En outre, on peut noter que la majorité des photos (trois sur quatre) représentent des femmes blanches, renforçant l'invisibilisation de la diversité des femmes, notamment en termes de race.



*Figure 21 - LVMH, 2008, p.59*



Figure 22 - LVMH, 2016, p.44



Figure 23 - LVMH, 2014, p.29



Figure 24 - LVMH, 2015, p.32

Au-delà des représentations féminines majoritairement blanches, sexualisées, jeunes et valides, les nombreuses représentations de couples et de relations hommes/femmes qui imprègnent les rapports annuels de toute la période étudiée reflètent la norme hétérosexuelle blanche (Figures 25, 26 et 27), ou ce que Rich (1980) appelle le « biais de la contrainte à l'hétérosexualité ». En effet, en représentant seulement des couples hétérosexuels, ces images contribuent à renforcer les présupposés hétéronormatifs dominants, alimentant ainsi ce que Saraceno and Tambling (2013) appellent : *“[the] systematic cultural value-set that strongly favors heterosexual orientation and considers all other sexual orientations as ‘non-normative’”* (p.3).



Figure 25 - LVMH, 2004, p.47



Figure 26 - LVMH, 2007, p.66



Figure 27 - LVMH, 2014, p.82

Ainsi, malgré un discours explicite qui prône la diversité hommes/femmes et la place des femmes dans l'entreprise, les représentations genrées stéréotypées du discours visuel contredisent l'idée que les femmes ont une place grandissante à tous les échelons de l'entreprise. De plus, ce discours implicite ne laisse aucunement voir la diversité des femmes, en termes de race, d'âge, de handicap comme en termes d'orientation sexuelle, malgré l'engagement progressif du discours explicite en faveur de « l'inclusion » et la prise en compte des enjeux de discrimination vécus par la communauté LGBTQIA+. En effet, comme nous l'avons mis en lumière, le processus de sexualisation des femmes, en plus d'être indissociable d'un processus d'exclusion raciale, est étroitement lié à un processus d'exclusion sociale, concernant notamment les femmes âgées et en situation de

handicap. Pour résumer, tandis que le discours explicite s'ouvre peu à peu à la diversité et à l'inclusion, le discours implicite parle, en filigrane, d'exclusion.

- *Une parole individuelle accordée à la masculinité blanche*

Lorsque l'on s'intéresse de plus près aux textes présents dans les rapports annuels de la période, on peut remarquer qu'on ne donne la parole - quasiment exclusivement - qu'aux hommes blancs (Figure 28). Surtout, tout au long des 18 années de rapports annuels, ce sont les seuls à s'exprimer sur des sujets stratégiques liés à l'entreprise (vision, stratégie générale, avenir, etc.). En dehors du « Message du Président » de Bernard Arnault de 2002 à 2019, le reste des témoignages individuels prend principalement la forme d'entretiens. À partir de 2003 et jusqu'à la fin de la période étudiée, chacun des rapports annuels contient dans ses premières pages un entretien avec Antonio Belloni, le Directeur Général délégué du groupe, deuxième personne dans la hiérarchie de l'entreprise après le PDG. Au travers de questions ciblées à propos d'éléments stratégiques concernant l'évolution de LVMH tout au long de l'année écoulée, Antonio Belloni répond à la première personne du singulier. De 2002 à 2016, d'autres témoignages de dirigeants du groupe sont présentés aux lecteurs et lectrices (principalement au travers d'entretiens) : il s'agit à chaque fois d'hommes à la tête de « groupes » de l'entreprise (Président du groupe Vin et Spiritueux, Président du Groupe Mode et Maroquinerie, Président du groupe Montres et Joaillerie, etc.). Ils s'expriment sur des sujets liés à leur activité et aux événements stratégiques la concernant qui se sont déroulés au cours de l'année écoulée. Chacun de ces témoignages individuels - qu'il s'agisse de ceux du PDG, du DG délégué ou d'autres dirigeants de LVMH - s'étend au minimum sur une page du document.

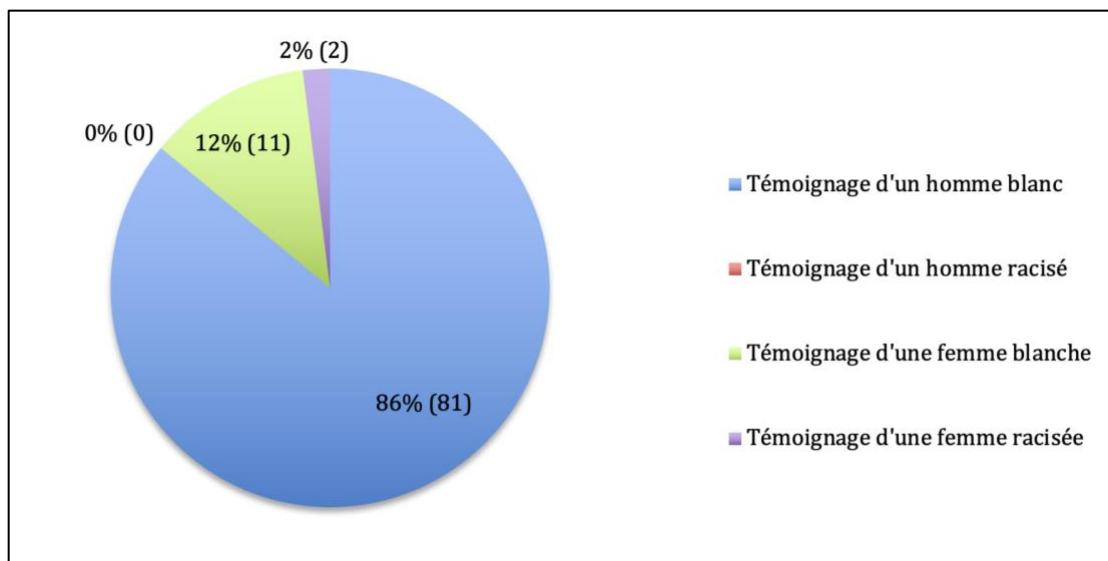


Figure 28 - Représentation numérique témoignages (uniquement ceux illustrés par une photo) selon le genre et la race (94 au total de 2002 à 2019)

En ce qui concerne les témoignages de femmes du groupe, il y en a uniquement dans les rapports annuels de 2015, 2016 et 2017. Chacun de ces rapports contient quatre à cinq courts témoignages de femmes, prenant au maximum 1/3 de l'espace d'une page. Ils sont tous situés dans la partie « Talents » ou « Environnement/responsabilité sociale » des rapports annuels et la plupart d'entre eux sert à faire valoir la promotion des femmes dans l'entreprise et les « opportunités » qui s'offrent aux « talents » de LVMH. Le seul témoignage féminin auquel est consacrée une page entière est celui de la directrice marketing d'une marque du groupe, dans lequel elle témoigne de l'importance qu'a eue le programme de coaching interne « EllesVMH » sur son parcours professionnel. Ce déséquilibre entre la place accordée à la parole des femmes et à celle des hommes (faisant tous partie du top management de l'entreprise), ainsi que des sujets abordés, est doublé d'une représentation exclusivement blanche de ces hommes en position de leadership s'exprimant dans les rapports annuels. De plus, ce pouvoir blanc et masculin est renforcé par la présence systématique de photos illustrant chacun des témoignages – qu'il s'agisse d'entretiens ou discours directs (Figure 29) - et ce sur toute la période étudiée. En comparaison, les quelques témoignages de femmes ont été illustrés par des dessins (Figure 30), gommant en partie leur individualité et donnant l'impression de représenter des employées « type ».





Figure 29 - Entretien du DG délégué de LVMH (LVMH, 2010, p.7)



Figure 30 - Témoignage de trois employées de LVMH (LVMH, 2016, p.32)

- Une narration générale prétendument neutre

Le reste du texte des rapports annuels de la période étudiée est majoritairement rédigé avec un ton objectif et impersonnel, dans lequel la voix du narrateur ou de la narratrice est masquée, donnant une fausse impression de neutralité (Benschop & Meihuizen, 2002).

La seule exception est l'emploi sporadique de la première personne du pluriel et des pronoms possessifs « nos » ou « notre », notamment utilisés pour présenter des éléments concernant la vision du groupe, ses valeurs ou ses engagements. C'est le cas par exemple dans les premières pages du rapport annuel 2019, dans lesquelles le narrateur présente une des « valeurs de LVMH » de la manière suivante : « Offrir l'excellence de **nos** produits et de nos services. Parce que **nous** incarnons l'univers de l'artisanat en ce qu'il a de plus noble et de plus qualitatif » (LVMH, 2019, p.2, mis en gras par l'autrice). Cet emploi du « nous » dans la narration crée ce que la *discourse theory* a nommé le « dehors constitutif » (*constitutive outside*) : la compréhension d'un événement ou d'une identité est en partie construite par son opposition binaire, par un certain mécanisme d'exclusion antagoniste, c'est-à-dire par rapport à ce que cet événement ou cette identité ne sont pas censés être (Bergström et al., 2017; Laclau, 1995; Mouffe, 2000). Ici, la manière dont le « nous » est explicité donne un sens à la compréhension de ce qu'est le « eux/elles ». Ce « nous » semble faire référence à LVMH, à l'ensemble de l'entreprise et de ses employé.es. Toutefois, étant donné que tous les rapports annuels de la période s'ouvrent sur le discours du PDG et que la majeure partie des prises de paroles à la première personne du singulier sont celles d'hommes, ce « nous » narratif – qui s'exprime sur les valeurs du groupe et de nombreux sujets liés à l'évolution de l'entreprise – semble par extension être également celui de ces hommes de pouvoir blancs, puisque ce sont eux qui tiennent les rênes de l'entreprise, prennent les décisions et ont le droit de s'exprimer en longueur à son sujet. De plus, l'emploi du « nous » dans les entretiens ou les textes de ces dirigeants, renforce l'idée que le « nous » narratif présent à d'autres endroits des rapports annuels est également le leur. Ainsi, le discours textuel contribue à créer un « dehors constitutif » auquel appartiennent les individus externes à l'entreprise, mais également ceux et celles au sein de celle-ci qui n'appartiennent pas aux sphères de pouvoir, majoritairement masculines et blanches.

L'analyse du discours textuel montre que le « pouvoir de parole [...] coïncide avec la structure du pouvoir dans l'organisation et tous deux sont le domaine exclusif des hommes blancs » (Benschop & Meihuizen, 2002, p.617, traduction libre), ce qui est appuyé par le discours visuel. En effet, parmi les 364 images des rapports annuels de la période étudiée sur lesquelles au moins un homme est présent (représenté seul ou en compagnie d'autres

hommes et/ou femmes, voir Tableau 1), 67% d'entre elles présentent un homme blanc seul ou comme personnage principal (Figure 31). Les hommes racisés représentés seuls ne représentent quant à eux que 4% de ce total (Figure 31). De plus, les hommes blancs représentés seuls/individuellement, le sont presque toujours dans un contexte de production, tandis que les quelques hommes racisés représentés seuls/individuellement le sont davantage dans des publicités ou des défilés de mode (Figure 32).

En outre, comme nous l'avons montré précédemment, les femmes sont majoritairement représentées dans des images publicitaires, renforçant l'idée que le pouvoir organisationnel et décisionnel se trouve aux mains des hommes.

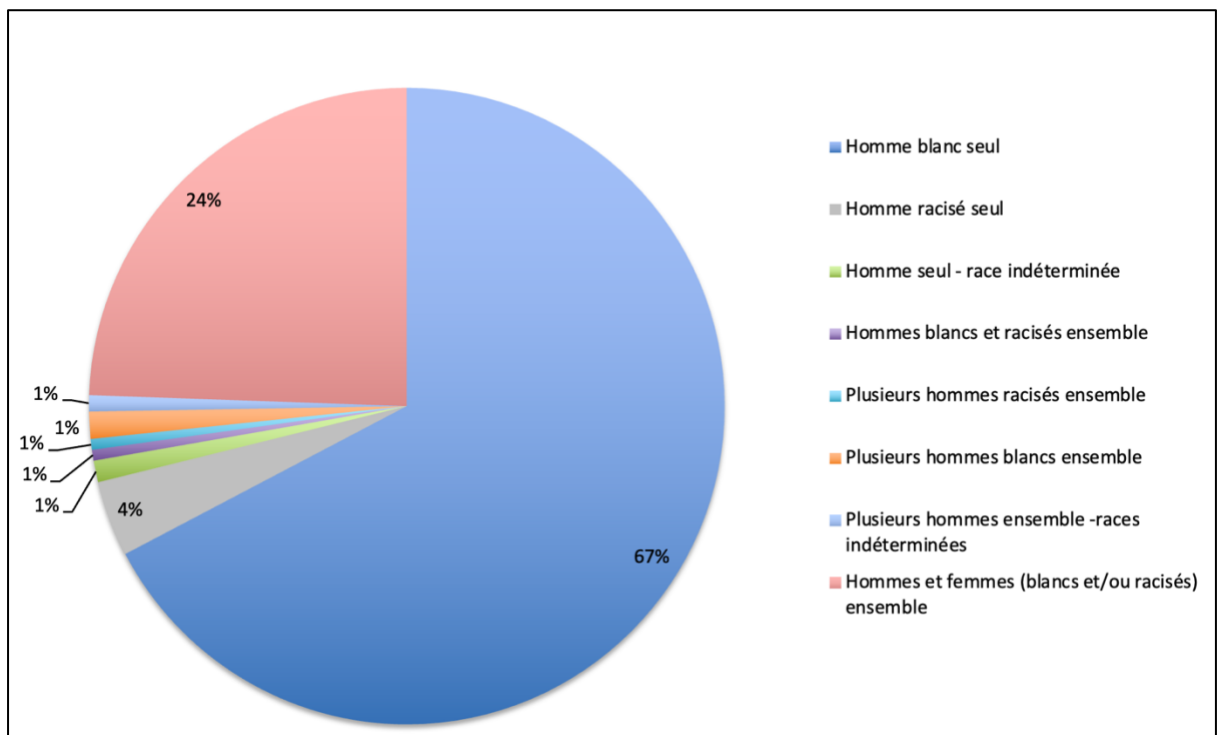


Figure 31 - Représentation des hommes sur les images des rapports annuels de 2002 à 2019 – images sur lesquelles au moins un homme est présent (364 images au total)

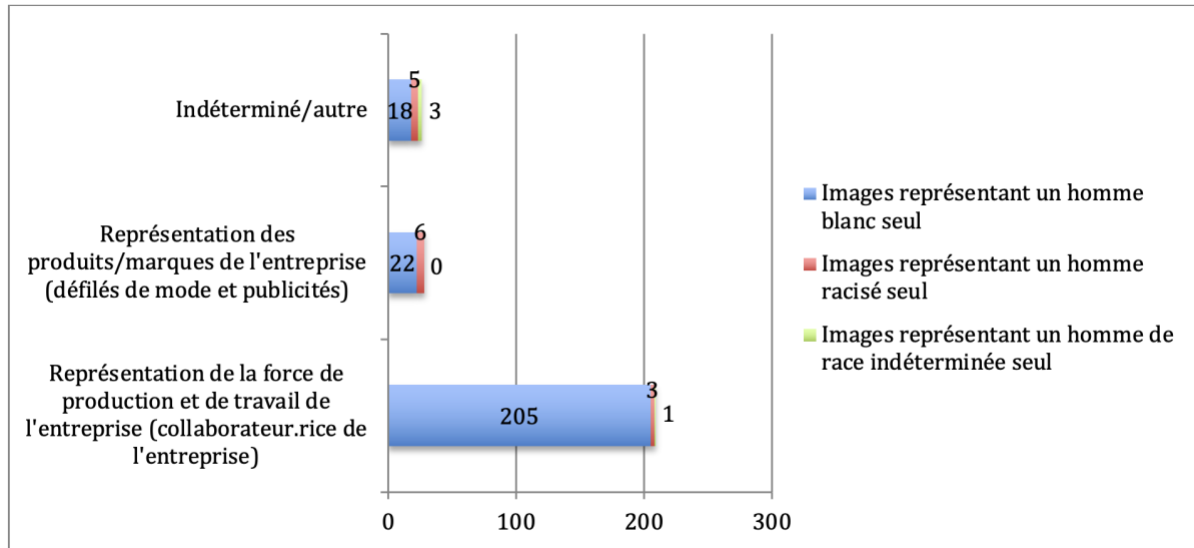


Figure 32- Nombre d'images représentant un homme seul (ou comme personnage principal) selon la race et selon le type de représentation (de 2002 à 2019)

Si l'on compare les chiffres, tandis que 209 images représentent un homme (blanc ou racisé) seul dans un contexte professionnel, seulement 48 représentent une femme seule (blanche ou racisée) dans un tel contexte (Figure 12). Malgré un discours explicite vantant les initiatives du groupe en faveur de la diversité hommes/femmes, le discours visuel peine à évoluer. Et lorsque l'on s'intéresse de plus près aux 47 images représentant une femme seule dans un contexte professionnel, on peut observer que 39 (soit 83%) d'entre elles sont blanches (voir Figure 33). De plus, parmi les quelques femmes à qui la parole est donnée dans les rapports annuels tout au long de la période étudiée, seulement 2% d'entre elles sont racisées (Figure 28). Le témoignage de ces femmes, toutes employées de l'entreprise, sont principalement utilisés afin d'illustrer le succès de la politique de diversité de LVMH au travers de leurs parcours. Ce discours visuel est-il le reflet de la réalité de l'entreprise ? Cela amène à s'interroger sur le type de femme à qui bénéficient les programmes de diversité et sur la manière dont sont prises en compte les problématiques intersectionnelles dans les entreprises, notamment concernant les discriminations basées sur le genre et la race.

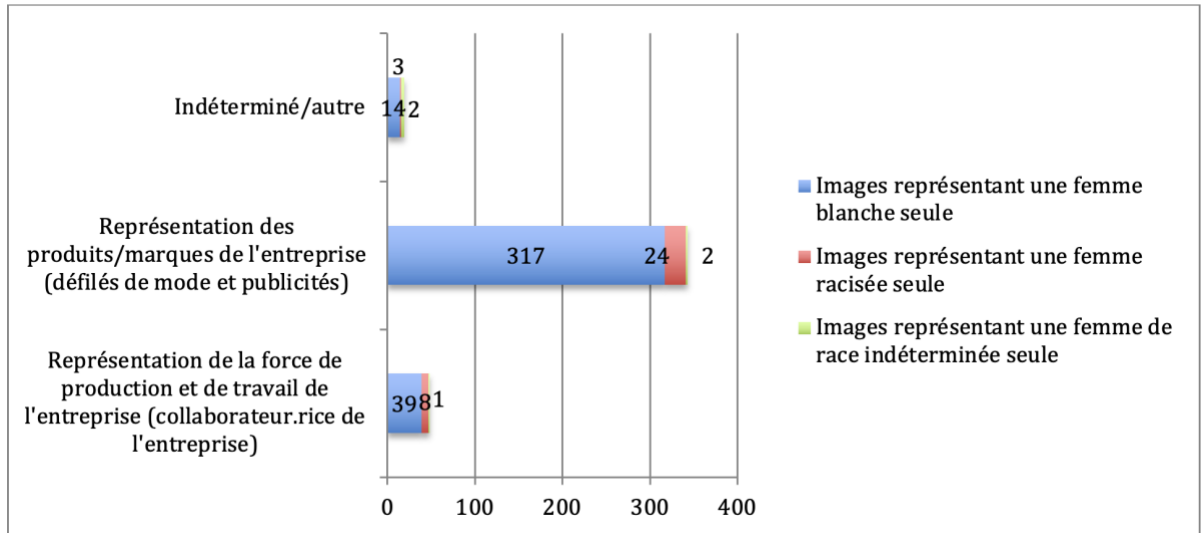


Figure 33 - Nombre d'images représentant une femme seule (ou comme personnage principal) selon sa race et selon le type de représentation (de 2002 à 2019)

### 3.7 Discussion

Au travers d'une étude longitudinale des rapports annuels de l'entreprise LVMH, cette étude met en lumière l'existence d'un double discours concernant la diversité : un discours explicite et un discours implicite. Nous avons ainsi montré qu'entre 2002 et 2019, le discours explicite de la diversité évolue et prend de l'ampleur - vantant de manière croissante la politique de diversité au sein de l'organisation, puis son « inclusivité » -, tandis que le discours implicite (qui s'exprime au travers des représentations visuelles, des témoignages et de la narration générale), qui reste constant, participe à maintenir et perpétuer certaines inégalités et certains stéréotypes. Nous discutons ci-après des contributions théoriques ainsi que des implications sociétales de ces résultats.

À la suite de Baker et al. (2022), nous montrons que les rapports annuels font l'objet de diversité de façade. Plus spécifiquement, nous mettons en lumière une forme particulière de diversité de façade, qui se manifeste par une apparente contradiction entre ce que nous avons appelé le discours explicite de la diversité et le discours implicite de la diversité. Comme nous l'avons vu, le discours explicite de la diversité, analysé au travers de l'évolution de certains termes employés (diversité, égalité, inclusion, etc.) et de la place prise par ce sujet dans les rapports annuels, évolue énormément entre 2002 et 2019 et la diversité prend une place de plus en plus importante et stratégique dans la communication

textuelle de LVMH. En combinant au fil des années la notion de diversité à celle d'égalité des chances puis à celle d'inclusion, le discours explicite de la diversité de LVMH évolue ainsi vers une prise en compte progressive des différentes dimensions de la problématique des relations de pouvoir au travail et vers une intégration des différentes solutions de lutte contre les discriminations (Oswick & Noon, 2014; Özbilgin, 2009). Bien que cette évolution du discours explicite soit en partie indissociable de l'évolution des pressions légales, qui amènent l'organisation à se conformer au fil du temps aux normes réglementaires en vigueur pour prendre en compte de façon croissante les enjeux de diversité et d'inclusion, elle s'explique également, comme nous l'avons vu, par une institutionnalisation des pratiques en matière de divulgation d'informations « RSE » (Terramorsi et al., 2009). Par ailleurs, lorsque l'on s'intéresse de plus près à l'imagerie visuelle, aux témoignages (qui s'exprime ?, sur quels sujets ?, etc.), à la narration générale ainsi qu'à la combinaison de ces discours imagés et textuels, on peut remarquer l'existence d'un discours implicite - pour lequel on ne constate aucune évolution marquante - et qui, contrairement à ce que prône progressivement le discours explicite, contribue à maintenir et à perpétuer les inégalités organisationnelles et sociétales. Cela s'opère par des représentations inégales et stéréotypées de certaines identités sociales: des représentations visuelles majoritairement blanches, jeunes, valides et sexualisées des femmes, une sous-représentation des personnes racisées et en situation de handicap, une invisibilisation des femmes âgées, l'omniprésence de la norme hétérosexuelle dans les représentations du couple, et un discours textuel individualisé - sous forme de témoignages - qui contribuent *in fine* à asseoir le pouvoir des hommes blancs dans l'organisation. Ce discours implicite discriminatoire contredit donc le discours explicite de la diversité, qui, au fil des années, prend de plus en plus en compte les enjeux de diversité et fait valoir les engagements de l'entreprise en ce sens. Cette forme particulière de diversité de façade que nous mettons en avant s'ajoute à celle identifiée par Baker et al. (2022), qui se manifeste par un décalage entre les engagements des organisations en faveur de la diversité dans leurs rapports annuels et leurs actions concrètes dans ce domaine.

Notre étude contribue ainsi à la littérature critique sur les rapports annuels et sur les effets des discours de pouvoir qu'ils produisent (Spence, 2007; Tinker & Neimark, 1987), car

cette contradiction entre le discours explicite et le discours implicite n'est pas sans conséquence. En effet, les représentations contribuent à constituer et construire la réalité (Benschop & Meihuizen, 2002), et comme l'affirme Hawkins (1998, cité dans Rose, 2016, p. 1, traduction libre), « nous vivons dans une société où les images visuelles sont primordiales » et où elles sont « au centre de la construction culturelle de la vie sociale dans les sociétés occidentales contemporaines ». En utilisant les mêmes modèles de représentation que ceux employés par les magazines et la plupart des médias de masse - objectification sexuelle des femmes, l'exclusion raciale, et l'hégémonie de la masculinité blanche hétérosexuelle (Latvénaité, 2020) -, les rapports annuels jouent un rôle dans la perpétuation de certaines croyances profondément ancrées relatives aux organisations et aux sociétés occidentales en général, ainsi qu'à la place qui est réservée aux femmes et aux personnes issues d'autres groupes à l'intersection de plusieurs identités minorisées.

En outre, ce phénomène de diversité de façade interroge l'impact véritable que peuvent avoir les politiques de diversité dans les organisations. En effet, le discours implicite traduit l'existence de processus et de structures de pouvoir organisationnels inégaux profondément ancrés (Acker, 2006), qui semblent loin de ce qu'impliquent les notions de diversité et d'inclusivité organisationnelles (Özbling, 2009), vantées par le discours explicite. De plus, la majorité des informations communiquées au sujet de la diversité concerne la diversité hommes/femmes, indiquant que le genre est utilisé comme un étendard de la diversité et comme une preuve suffisante des efforts entrepris par l'entreprise pour être plus diversifiée et plus inclusive. Pourtant, l'étude de l'intersectionnalité représentationnelle permet de mettre en lumière une surreprésentation des femmes blanches, jeunes et valides, laissant croire que c'est avant tout à elles que s'adressent et bénéficient les politiques de diversité.

Les résultats de notre étude corroborent par ailleurs ceux de la littérature critique sur le genre en comptabilité qui a montré que les rapports annuels, loin d'être neutres, véhiculaient des discours de pouvoir qui contribuaient à perpétuer certaines inégalités (Tinker & Neimark, 1987 ; Anderson & Imperia, 1992 ; Benschop & Meihuizen, 2002 ; Duff, 2011 ; Kuasirikun, 2011 ; Staffansson Pauli, 2016). Au-delà du genre (Anderson & Imperia, 1992 ; Benschop & Meihuizen, 2002 ; Kuasirikun, 2011 ; Staffansson Pauli,

2016), et de la race (Duff, 2011), seule l'étude de Tinker et Neimark (1987) s'est intéressée à l'entrecroisement des dynamiques de classe et de genre dans l'étude de la représentation des femmes dans les rapports annuels. Leur papier conclut que la prise en compte du phénomène de classe est primordiale dans l'analyse des autres formes d'oppression et ils justifient cette primauté de la classe par le fait que l'intérêt de tous les groupes minorisés réside dans la remise en question du capitalisme (Tinker & Neimark, 1987). Bien que notre article ne prenne pas en compte le phénomène de classe, il montre – en étudiant l'intersectionnalité – que le discours implicite de la diversité contribue à exclure certaines catégories d'individus à l'intersection de plusieurs identités marginalisées et que les dynamiques de pouvoir dans les représentations de la diversité s'imbriquent les unes avec les autres pour asseoir des relations de pouvoir inégales dans l'organisation. Ainsi, cette étude corrobore l'idée de Tinker et Neimark (1987) selon laquelle l'analyse de différentes formes d'oppression dans les rapports annuels permet de mettre en lumière certains discours de pouvoir. Toutefois, nos résultats ne peuvent prouver qu'une forme d'oppression est plus prégnante qu'une autre ni que les oppressions fondées sur le genre, la race, l'orientation sexuelle, le handicap ou l'âge viendraient se substituer aux oppressions fondées sur la classe.

D'autre part, à la suite de Benschop et Meihuizen (2002), nous montrons que les rapports annuels participent à reproduire le sous-texte de genre des organisations (Benschop & Meihuizen, 2002; Smith, 1990), c'est-à-dire l'ensemble des processus de pouvoir dissimulés qui reproduisent systématiquement des distinctions entre masculin et féminin (Benschop & Doorewaard, 1998, 2012; Benschop & Meihuizen, 2002). Notre étude longitudinale permet de mettre en lumière la constance avec laquelle les rapports annuels y contribuent au travers du discours implicite. Comme nous l'avons vu, la parole dans les rapports annuels de toute la période étudiée est accaparée par les hommes blancs, seuls autorisés à évoquer les aspects stratégiques et l'avenir de l'entreprise, et dont les images les représentent majoritairement seuls et incarnant la force de production et de travail centrale de celle-ci. Les femmes, quant à elles, quasiment muettes dans les discours textuels, sont en revanche très largement représentées visuellement dans des publicités de marques de LVMH, incarnant un idéal féminin jeune, valide et hypersexualisé au travers notamment du *male gaze* (Mulvey, 1975). Ainsi, nous complétons l'analyse de Benschop



et Meihuizen (2002) en montrant que le sous-texte de genre des organisations, auquel le discours implicite des rapports annuels participe, s'accompagne d'un processus d'exclusion raciale et sociale. En effet, le processus de différenciation entre les hommes et les femmes et leurs rôles respectifs au sein de l'organisation se double d'une sous-représentation des personnes racisées et en situation de handicap et d'une invisibilisation des femmes âgées. De cette manière, les rapports annuels s'inscrivent dans ce que Acker (2006) nomme les « régimes d'inégalité » des organisations, c'est-à-dire les “pratiques, processus, actions et significations plus ou moins corrélés qui entraînent et maintiennent des inégalités de classe, de genre et de race” (Acker, 2006, p.443, traduction libre). Plus spécifiquement, nous avançons que le rapport annuel, en tant qu'outil comptable, est une pratique organisationnelle qui (re)produit des inégalités complexes, dont le genre n'est qu'une des facettes. En effet, notre étude montre que celui-ci est complexifié par d'autres axes de domination, fondés notamment sur la race, l'orientation sexuelle, l'âge et le handicap.



## Références

- Acker, J. (2006). Inequality Regimes : Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(5), 731-757. <https://doi.org/10.1108/09513570410567791>
- Adapa, S., Rindfleish, J., & Sheridan, A. (2016). ‘Doing gender’ in a regional context : Explaining women’s absence from senior roles in regional accounting firms in Australia. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 100-110. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.004>
- Amernic, J. H., & Craig, R. (2006). *CEO-speak : The language of corporate leadership*. McGill-Queen’s University Press.
- Anderson, C. J., & Imperia, G. (1992). The Corporate Annual Report : A Photo Analysis of Male and Female Portrayals. *Journal of Business Communication*, 29(2), 113-128. <https://doi.org/10.1177/002194369202900201>
- Annisette, M. (2003). The colour of accountancy : Examining the salience of race in a professionalisation project. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 639-674. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00030-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00030-2)
- Baker, A., Larcker, D. F., McClure, C., Saraph, D., & Watts, E. (2022). Diversity Washing. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4298626>
- Barnum, A. J., & Zajicek, A. M. (2008). An Intersectional Analysis of Visual Media : A Case Study of Diesel Advertisements. *Social Thought & Research*, 29, 105-128. <https://doi.org/10.17161/STR.1808.5693>
- Bebbington, J., Kirk, E. A., & Larrinaga, C. (2012). The production of normativity : A comparison of reporting regimes in Spain and the UK. *Accounting, Organizations and Society*, 37(2), 78-94. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.01.001>

Benschop, Y., & Doorewaard, H. (1998). Covered by Equality : The Gender Subtext of Organizations. *Organization Studies*, 19(5), 787-805. <https://doi.org/10.1177/017084069801900504>

Benschop, Y., & Doorewaard, H. (2012). Gender subtext revisited. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 225-235. <https://doi.org/10.1108/02610151211209081>

Benschop, Y., & Meihuizen, H. E. (2002). Keeping up gendered appearances : Representations of gender in financial annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 27(7), 611-636. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00049-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00049-6)

Bergström, G., Ekström, L., & Boréus, K. (2017). Discourse Analysis. In K. Boréus & G. Bergström, *Analyzing text and discourse : Eight approaches for the social sciences*. SAGE Publications.

Bernardi, R. A., Bean, D. F., & Weippert, K. M. (2002). Signaling gender diversity through annual report pictures : A research note on image management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 609-616. <https://doi.org/10.1108/09513570210441440>

Bernardi, R. A., Bean, D. F., & Weippert, K. M. (2005). Minority membership on boards of directors : The case for requiring pictures of boards in annual reports. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(8), 1019-1033. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2004.02.009>

Björkvall, A. (2017). Multimodal Discourse Analysis. In K. Boréus & G. Bergström, *Analyzing text and discourse : Eight approaches for the social sciences* (p. 174-207). SAGE Publications.

Boréus, K., & Bergström, G. (2017). Content Analysis. In K. Boréus & G. Bergström, *Analyzing text and discourse : Eight approaches for the social sciences* (p. 23-52). SAGE Publications.

- Bujaki, M. L., Durocher, S., Brouard, F., & Neilson, L. C. (2021). Conflicting Accounts of Inclusiveness in Accounting Firm Recruitment Website Photographs. *European Accounting Review*, 30(3), 473-501. <https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1786420>
- Chauvey, J.-N., Giordano-Spring, S., Cho, C. H., & Patten, D. M. (2015). The Normativity and Legitimacy of CSR Disclosure : Evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 789-803. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2114-y>
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2021). Chapitre 2. Les particularités de l'industrie du luxe. In M. Chevalier & G. Mazzalovo (Éds.), *Management et marketing du Luxe : À l'heure du numérique et du développement durable* (Dunod, p. 37-63).
- Cooper, C. (1992). The Non and Nom of Accounting for (M)other Nature. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(3). <https://doi.org/10.1108/09513579210017361>
- Cooper, C., & Senkl, D. (2016). An(other) truth : A feminist perspective on KPMG's true value. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(4), 494-516. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2016-0049>
- Cooper, S. M., & Owen, D. L. (2007). Corporate social reporting and stakeholder accountability : The missing link. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 649-667. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.001>
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274675>
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations : Theory, research & practice*. Berrett-Koehler.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex : A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(8).

Crenshaw, K. (1991). Mapping the Margins : Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>

Crenshaw, K. W., & Bonis, O. (2005). Cartographies des marges : Intersectionnalité, politique de l'identité et violences contre les femmes de couleur: *Cahiers du Genre*, n° 39(2), 51-82. <https://doi.org/10.3917/cdge.039.0051>

Damak-Ayadi, S. (2010). Le reporting social et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France: *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 16(1), 53-81. <https://doi.org/10.3917/cca.161.0053>

Davis, A. Y. (1983). *Women, race & class* (1st Vintage Books ed). Vintage Books.

De Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. D. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing : A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Doytcheva, M. (2010). Usages français de la notion de diversité : Permanence et actualité d'un débat. *Sociologie*, 1(4), 423-438. <https://doi.org/10.3917/socio.004.0423>

Duff, A. (2011). Big four accounting firms' annual reviews : A photo analysis of gender and race portrayals. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(1), 20-38. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.05.001>

Fanelli, A., & Grasselli, N. I. (2006). Defeating the Minotaur : The Construction of CEO Charisma on the US Stock Market. *Organization Studies*, 27(6), 811-832. <https://doi.org/10.1177/0170840606061070>

Fearfull, A., & Kamenou, N. (2006). How do you account for it? *Critical Perspectives on Accounting*, 17(7), 883-901. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2005.08.006>

Fournier, V., & Smith, W. (2006). Scripting Masculinity. *Ephemera*, 6(2).

Gewirtz-Meydan, A., & Ayalon, L. (2018). Forever young : Visual representations of gender and age in online dating sites for older adults. *Journal of Women & Aging*, 30(6), 484-502. <https://doi.org/10.1080/08952841.2017.1330586>

Gibassier, D., Rodrigue, M., & Arjaliès, D.-L. (2018). “Integrated reporting is like God : No one has met Him, but everybody talks about Him”: The power of myths in the adoption of management innovations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1349-1380. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2016-2631>

Grisard, C., Annisette, M., & Graham, C. (2020). Performative agency and incremental change in a CSR context. *Accounting, Organizations and Society*, 82, 101092. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101092>

Haas, A., & Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l’usage des chercheurs et des entreprises. *Management international*, 18(2), 14-21. <https://doi.org/10.7202/1024190ar>

Hall, S. (2013). The Spectacle of The « Other ». In S. Hall, J. Evans, & S. Nixon (Éds.), *Representation* (Second edition, p. 215-288). Sage.

Hammond, T. (2018). LGBTQ+ accountants : A call for oral history research. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(5), 615-624. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2018-0204>

Hammond, T. A. (2002). *A white-collar profession : African American certified public accountants since 1921*. Univ. of North Carolina Press.

Hammond, T., & Streeter, D. W. (1994). Overcoming barriers : Early African-American certified public accountants. *Accounting, Organizations and Society*, 19(3), 271-288. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90035-3)

Hancock, A.-M. (2007). When Multiplication Doesn't Equal Quick Addition : Examining Intersectionality as a Research Paradigm. *Perspectives on Politics*, 5(01), 63-79. <https://doi.org/10.1017/S1537592707070065>

Hayes, C., & Jacobs, K. (2017). The processes of inclusion and exclusion : The role of ethnicity and class in women's relation with the accounting profession. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 565-592. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2015-2024>

Haynes, K. (2006). Linking narrative and identity construction : Using autobiography in accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(4), 399-418. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2004.08.005>

Haynes, K. (2008). (Re)figuring accounting and maternal bodies : The gendered embodiment of accounting professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 328-348. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.04.003>

Haynes, K. (2017). Accounting as gendering and gendered : A review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 110-124. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.06.004>

Hill Collins, P., & Bilge, S. (2016). *Intersectionality*. Polity Press.

hooks, bell. (1981). *Ain't I a woman : Black women and feminism*. South End Press.

Hopwood, A. G. (1996). Introduction. *Accounting, Organizations and Society*, 21(2-3), 217-218. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(96\)90019-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(96)90019-7)

Jordan-Zachery, J. (2013). Now you see me, now you don't : My political fight against the invisibility/erasure of Black women in intersectionality research. *Politics, Groups and Identities*, 1(1), 101-109. <https://doi.org/10.1080/21565503.2012.760314>

Kuasirikun, N. (2011). The portrayal of gender in annual reports in Thailand. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(1), 53-78. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2009.11.008>



- Kyriakidou, O., Kyriacou, O., Özbilgin, M., & Dedoulis, E. (2016). Editorial : Equality, diversity and inclusion in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.12.004>
- Laclau, E. (1995). Subject of politics, politics of the subject. *Differences: A Journal of Feminist Cultural Studies*, 7(1), 146-165.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Lanquetin, M.-T. (2009). Égalité, diversité et... Discriminations multiples: *Travail, genre et sociétés*, N° 21(1), 91-106. <https://doi.org/10.3917/tgs.021.0091>
- Latvénaitė, R. (2020). *Visual analysis of GQ magazine covers : Intersections between gender, race, and sexuality* [(Master's thesis, Stockholm University, Stockholm, Sweden).]. Retrieved from <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:1447603/FULLTEXT01.pdf>
- Lavoisier, B. (1978). *Mon corps, ton corps, leur corps : Le corps de la femme dans la publicité* (Seghers).
- Le Theule, M. A., Lambert, C., & Morales, J. (2015). *Negotiating death. Organizing end-of-life situations*. 31th EGOS Colloquium-European Group for Organization Studies.
- Léger, J.-Y. (2010). *La communication financière*. Dunod.
- Léger, J.-Y. (2019). *La communication financière*. Pearson.
- Lehman, C. (2012). We've come a long way! Maybe! Re-imagining gender and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(2), 256-294. <https://doi.org/10.1108/09513571211198764>
- Lehman, C. R. (2019). Reflecting on now more than ever : Feminism in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 65, 102080. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.04.001>

LVMH. (2002). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2003). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2004). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2005). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2006). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2007). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2008). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2009). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2010). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2011). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2012). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2013). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2014). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2015). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2016). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2017). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2018). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2019). *Rapport annuel*. LVMH.

Mahoney, L. S., Thorne, L., Cecil, L., & LaGore, W. (2013). A research note on standalone corporate social responsibility reports : Signaling or greenwashing? *Critical Perspectives on Accounting*, 24(4-5), 350-359. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.09.008>

Malsch, B. (2013). Politicizing the expertise of the accounting industry in the realm of corporate social responsibility. *Accounting, Organizations and Society*, 38(2), 149-168. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.09.003>

Masson, D. (2016). Enjeux et défis d'une politique féministe intersectionnelle— L'expérience d'Action des femmes handicapées (Montréal): *L'Homme & la Société*, n° 198(4), 171-194. <https://doi.org/10.3917/lhs.198.0171>

Maugère, C. (2013). Vers le rapport au corps dans les publicités : Analyse quantitative (1985-2003): *Staps*, 102(4), 125-134. <https://doi.org/10.3917/sta.102.0123>

McCall, L. (2005). The Complexity of Intersectionality. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 30(3), 1771-1800. <https://doi.org/10.1086/426800>

Millard, J. E., & Grant, P. R. (2006). The Stereotypes of Black and White Women in Fashion Magazine Photographs : The Pose of the Model and the Impression She Creates. *Sex Roles*, 54(9-10), 659-673. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9032-0>

Miller, P., & O'Leary, T. (1987). Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 235-265. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90039-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90039-0)

Mouffe, C. (2000). *The democratic paradox*. Verso.

Mulvey, L. (1975). Visual Pleasure and Narrative Cinema. *Screen*, 16(3), 6-18. <https://doi.org/10.1093/screen/16.3.6>

Neimark, M. K. (1992). *The hidden dimensions of annual reports : Sixty years of social conflict at General Motors*. Markus Wiener Pub.

Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing Public Impressions : Environmental Disclosures in Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265-282. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00008-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00008-1)

Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, 21(4), 773-784. <https://doi.org/10.1177/0950017007082886>

O'Dwyer, B. (2003). Conceptions of corporate social responsibility : The nature of managerial capture. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 523-557. <https://doi.org/10.1108/09513570310492290>

Omri, M. A., & Khelil-Rhouma, Z. (2010). Effets de l'obligation légale de reporting sur les pratiques de divulgation d'informations environnementales des sociétés françaises. *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie*, 3(5), 115-142. [https://doi.org/10.1016/S1999-7620\(10\)70030-6](https://doi.org/10.1016/S1999-7620(10)70030-6)

Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of Diversity, Equality and Inclusion : Trenchant Formulations or Transient Fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23-39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x>

Özbilgin, M. F. (2009). Equality, diversity and inclusion atwork : Yesterday, today and tomorrow. In M. F. Özbilgin (Éd.), *Equality, Diversity and Inclusion at Work* (p. 1-16). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848449299.00005>

Patton, M. Q. (2002). Designing qualitative studies. In *Qualitative research & evaluation methods* (p. 372-491). Sage Publications.

Preston, A. M., Wright, C., & Young, J. J. (1996). Imag[in]ing annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 21(1), 113-137. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00032-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)00032-5)

Preston, A. M., & Young, J. J. (2000). Constructing the global corporation and corporate constructions of the global : A picture essay. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 427-449. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00066-X](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00066-X)

Radzi, N. S. M., & Musa, M. (2017). Beauty Ideals, Myths and Sexisms : A Feminist Stylistic Analysis of Female Representations in Cosmetic Names. *GEMA Online Journal of Language Studies*, 17(1), 21-38. <https://doi.org/10.17576/gema-2017-1701-02>

- Rich, A. (1980). Compulsory Heterosexuality and Lesbian Existence. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 5(4), 631-660. <https://doi.org/10.1086/493756>
- Rose, G. (2016). *Visual methodologies : An introduction to researching with visual materials* (4th edition). SAGE Publications Ltd.
- Ruiz Castro, M., & Holvino, E. (2016). Applying Intersectionality in Organizations : Inequality Markers, Cultural Scripts and Advancement Practices in a Professional Service Firm. *Gender, Work & Organization*, 23(3), 328-347. <https://doi.org/10.1111/gwao.12129>
- Saraceno, M., & Tambling, R. (2013). The Sexy Issue : Visual Expressions of Heteronormativity and Gender Identities in Cosmopolitan Magazine. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2013.1459>
- Senkl, D., & Cooper, C. (2022). On valuing (m)other nature in times of climate crises – A reflection on the non and nom of accounting for (m)other nature. *Critical Perspectives on Accounting*, 91, 102430. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102430>
- Smith, D. E. (1990). *The conceptual practices of power : A feminist sociology of knowledge*. University of Toronto Press.
- Spence, C. (2007). Social and environmental reporting and hegemonic discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(6), 855-882. <https://doi.org/10.1108/09513570710830272>
- Staffansson Pauli, K. M. (2016). Representations of gender in annual reports in the real estate industry in Sweden. *Property Management*, 34(1), 5-17. <https://doi.org/10.1108/PM-12-2014-0051>
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated Reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068-1089. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2013-1279>

Swain, J., French, S., Barns, C., & Thomas, C. (Éds.). (1993). *Disabling barriers-enabling environments*. SAGE Publications.

Swan, E. (2010). Commodity Diversity : Smiling Faces as a Strategy of Containment. *Organization*, 17(1), 77-100. <https://doi.org/10.1177/1350508409350043>

Terramorsi, P., Barthe, N., & Peretti, J.-M. (2009). L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40: *Management & Avenir*, n° 28(8), 268-280. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0268>

Thomas Jr, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard business review*, 68(2), 107-117.

Thomson, K., & Jones, J. (2016). Colonials in Camouflage : Metonymy, mimicry and the reproduction of the colonial order in the age of diversity. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 58-75. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.001>

Tinker, T., & Neimark, M. (1987). The role of annual reports in gender and class contradictions at general motors : 1917–1976. *Accounting, Organizations and Society*, 12(1), 71-88. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90017-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90017-1)

Trittin, H., & Schoeneborn, D. (2017). Diversity as Polyphony : Reconceptualizing Diversity Management from a Communication-Centered Perspective. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 305-322. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2825-8>

Unerman, J., & Bennett, M. (2004). Increased stakeholder dialogue and the internet : Towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony? *Accounting, Organizations and Society*, 29(7), 685-707. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.009>

Vardeman-Winter, J., Jiang, H., & Tindall, N. T. J. (2013). Information-Seeking Outcomes of Representational, Structural, and Political Intersectionality Among Health Media Consumers. *Journal of Applied Communication Research*, 41(4), 389-411. <https://doi.org/10.1080/00909882.2013.828360>

Vincent, A. (2018). Pourquoi le luxe fascine?: *Sciences Humaines*, 308(11), 29-29. <https://doi.org/10.3917/sh.308.0029>

White, M. (2017). “There’s nothing makeup cannot do”. *Screen Bodies*, 2(1), 1-21. <https://doi.org/10.3167/screen.2017.020102>

Worrell, T. R. (2018). *Disability in the media : Examining stigma and identity*. Lexington Books.

Yin, R. K. (2014). *Case study research : Design and methods* (Fifth edition). SAGE.

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Guest Editorial : Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. *Organization*, 17(1), 9-29. <https://doi.org/10.1177/1350508409350344>





## **Chapitre 5.**

# **S'organiser autour de la présence-absence des mesures d'impact social d'un plan d'action en EDI dans un service de police**

### **Avant-propos**

Ce deuxième article a été écrit en collaboration avec Caroline Lambert. Par ailleurs, Claire Dambrin, professeure à l'ESCP Business School m'a fait des retours qui n'apparaissent pas dans cette version, mais qui y seront intégrés ultérieurement. Elle nous rejoindra par ailleurs dans les futurs développements de cet article.

Cet article a été présenté aux conférences suivantes :

- Le 38ème colloque EGOS à Vienne en juillet 2022 - Sub-thème 52: *Perfectly imperfect organizing: The beauty of incomplete calculative practices*
- La 2<sup>ème</sup> conférence francophone en comptabilité critique et interprétative à Toulouse Business School en juin 2023
- Le 4ème colloque pour les doctorants en comptabilité du programme doctoral conjoint en administration à l'UQAM en novembre 2023
- Le colloque en comptabilité qualitative à l'ACFAS en mai 2024 – Thème 453 : *Recherche qualitative en comptabilité : un espace francophone pour poser un regard sur les (en)jeux comptables au sein des organisations et de la société*



## Résumé

Cet article étudie l'organisation des différentes parties prenantes d'un projet de conception d'indicateurs d'impact social. Ces indicateurs ont été conçus pour mesurer l'impact d'un plan d'action en équité, diversité et inclusion (EDI) déployé dans un service de police confronté à des plaintes pour profilage racial et social. L'article s'appuie sur une ethnographie et une recherche-action menées par la première autrice, qui a rejoint une micro-entreprise afin de contribuer à la conception de ces indicateurs. Explorer cette question dans le contexte d'un service de police offre un cadre plutôt radical mais illustratif des tensions spécifiques engendrées par l'équité, la diversité et l'inclusion. Tandis que la corruption a été au centre de l'attention du travail policier depuis des décennies (Gordon et al., 2009), notre étude élargit la perspective sur les réformes envisagées des pratiques policières - le profilage suspect et les comportements racistes devenant des enjeux médiatiques et sociaux cruciaux. Ce contexte spécifique offre un terrain fertile pour explorer le double déploiement d'objets multiples (Law and Singleton, 2005), c'est-à-dire l'EDI et les mesures d'impact social. Notre article contribue à la discussion en cours sur la manière dont la comptabilité crée plutôt que de résoudre les luttes managériales (Yu et Mouritsen, 2020). De plus, nos résultats permettent de comprendre comment la présence-absence façonne et influence les relations autour d'un projet comptable.

---

Mots-clés : mesure d'impact, impact social, EDI, objet-multiple, recherche-action



### 3.1 Introduction

Après émergence au milieu des années 1980, le concept de diversité s'est répandu à la fois dans les organisations et dans le monde universitaire, devenant rapidement « le nouveau paradigme commercial pour les différences » (Zanoni et al., 2010, p. 12, traduction libre). Le flou sémantique qui caractérise cette notion (Auboussier et al., 2023) explique en partie son succès, puisque celui-ci permet son appropriation par de nombreux acteurs·rices organisationnels, politiques et médiatiques, ainsi que sa déclinaison en de multiples discours et initiatives différents (Bereni & Jaunait, 2009; Prasad & Mills, 1997). Les années 90 voient ainsi l'émergence d'une multitude de politiques de « gestion de la diversité », censées permettre aux organisations de tirer partie des différences identitaires parmi leurs employé·e·s, dans une logique de *business case*. Depuis quelques années, les politiques d'« équité, diversité et inclusion » (ou parfois seulement de « diversité et inclusion »), ont pris le pas sur celles de gestion de la diversité, et l'acronyme « d'EDI » (ou « D&I ») s'est imposé dans de nombreuses sphères sociales. Bien que la littérature académique suggère l'existence d'une légère distinction conceptuelle entre chacun des termes<sup>40</sup>, dans la pratique ces termes se recoupent et ont tendance à être utilisés de manière interchangeable (Chavez & Weisinger, 2008; Roberson, 2006). Ainsi, pour beaucoup d'organisations, le passage de la diversité à l'EDI constitue avant tout un changement de terminologie plutôt qu'un changement dans les pratiques de gestion de la diversité (Roberson, 2006). Or, l'absence de définition précise de la diversité et l'ambivalence constitutive qui la caractérise, entre logique d'utilité et justice sociale (Bereni et Jaunait, 2009), peut créer des difficultés lorsqu'il s'agit de la traduire en politique et d'évaluer ses performances (Zannad et al., 2013).

Dans le sillage des manifestations mondiales contre les violences policières en 2020, une agence d'impact social canadienne (ci-après « l'Agence ») a été mandatée par un Service de Police (ci-après le « SP ») faisant face à de nombreuses plaintes pour profilage racial et social, afin d'aider à la mise en œuvre d'un plan d'action en équité, diversité et inclusion

---

<sup>40</sup> La gestion de la diversité est avant tout une préoccupation pour la « démographie organisationnelle », tandis que l'inclusion se préoccupe de « l'élimination des obstacles à la pleine participation et de la contribution des employés dans les organisations » (Roberson, 2006, p.217, traduction libre).

(EDI). L'Agence est une micro-entreprise dirigée par deux femmes, impliquées dans plusieurs projets et associations de défense des droits des minorités. L'entreprise fournit des services de relations publiques et de gouvernance à diverses organisations publiques et privées pour les aider à s'attaquer aux enjeux de diversité et d'inclusion, et à les prendre en compte dans leur travail quotidien. En janvier 2021, la première autrice (Julie) a rejoint l'Agence, à la fois en tant que chercheuse et en tant qu'employée. Sa mission était de contribuer à la conception et à la mise en place d'indicateurs d'impact social, visant à mesurer l'impact concret des actions déployées au sein du SP.

En nous appuyant sur une ethnographie et sur une recherche-action, nous examinons dans cet article la manière dont les acteurs et actrices présents sur le terrain s'organisent autour des mesures d'impact social de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.

Explorer cette question dans le contexte d'un service de police fournit un cadre plutôt extrême mais illustratif des tensions spécifiques créées par le sujet de l'EDI. Des études pionnières sur le travail et les pratiques de la police ont contribué à notre compréhension de la socialisation précoce des nouvelles recrues (Van Maanen, 1975) et de la pratique quotidienne du maintien de l'ordre, en accordant une attention particulière aux rencontres dans la rue entre la police et le public (Manning, 1988; Manning & Van Maanen, 1978). Alors que la corruption est au centre de l'attention depuis des décennies (Gordon et al., 2009), notre étude permet de mieux comprendre les réformes envisagées des pratiques policières - le profilage présumé et les comportements racistes devenant des questions cruciales de l'attention des médias et de la société.

Nous contribuons également aux discussions en cours qui explorent la manière dont la comptabilité et les outils de mesure de la performance créent, plutôt qu'ils ne résolvent, les difficultés en matière de gestion (Yu & Mouritsen, 2020). La littérature sur les systèmes de mesure de la performance montre que leurs imperfections contribuent à leur pouvoir de mobilisation, en créant des « *in-tensions* » (Busco & Quattrone, 2015, 2018a; Quattrone, 2017). En étudiant la phase de conception des mesures d'impact social de l'EDI dans un service de police, nous contribuons à comprendre comment la présence-absence façonne et influence les relations autour d'un projet contesté de comptabilité et de

reddition de comptes. Dans cet article, nous continuons à explorer les objets multiples (Law & Singleton, 2005) et le travail de signification, dans le contexte d'un double déploiement d'objets multiples, à savoir l'EDI et les mesures d'impact social.

### **3.2 Revue de littérature**

#### *Systèmes de gestion de la performance et incomplétude*

La littérature a montré que les organisations ne fonctionnent pas nécessairement de manière transparente et cohérente, mais plutôt dans un état de complexité et d'incertitude où les relations et les objectifs peuvent être flous et sujets à des conflits (Busco & Quattrone, 2015; Chua & Mahama, 2007; Yu & Mouritsen, 2020). Ainsi, les liens entre l'information, les actions et les résultats sont souvent peu clairs (Jørgensen & Messner, 2010). Par ailleurs, les objectifs collectifs, les besoins et les intérêts au sein des organisations, ainsi que les relations entre les moyens et les fins, ne sont pas toujours bien compris. Ceux-ci sont en effet variés, en perpétuelle évolution, hautement incertains et toujours en cours d'élaboration (Busco & Quattrone, 2015; Chua & Mahama, 2007).

Compte tenu de ces enjeux, certaines études se sont intéressées aux systèmes de gestion de la performance (SGP), qui jouent un rôle de facilitateur dans la définition de la stratégie (voir Hansen & Mouritsen, 2005; Jørgensen & Messner, 2010; Skærbæk & Tryggestad, 2010). Au-delà de leur fonction purement représentationnelle, les inscriptions visuelles, générées par les SGP, contribuent à la mobilisation des utilisateurs, en aidant à gérer la création de connaissances, la diversité des points de vue et les désaccords (Busco & Quattrone, 2015; Dambrin & Robson, 2011; Qu & Cooper, 2011). En particulier, la littérature montre que les SGP parviennent à impliquer les utilisateurs·rices grâce à leur incomplétude, qui stimule l'organisation du travail autour d'eux (Ahrens & Chapman, 2004, 2007; Quattrone & Hopper, 2005; Vaivio, 2004; Wouters & Wilderom, 2008). Ainsi, plutôt que de considérer que l'incomplétude et les imperfections de ces systèmes comme des défauts à corriger conceptuellement, un courant de recherche explore divers aspects de leur pouvoir performatif (Busco & Quattrone, 2015, 2018c; Giovannoni & Quattrone, 2018; Yu & Mouritsen, 2020).

Jordan et Messner (2012) montrent que les gestionnaires savent que les informations comptables ne représentent qu'une vue limitée de la complexité organisationnelle. Par conséquent, ils cherchent à les mettre en contexte et à les compléter en utilisant d'autres sources d'informations ou d'autres « inscriptions », afin d'obtenir une compréhension plus précise de la situation. C'est pourquoi ils ont tendance à adopter une attitude relativement peu exigeante en ce qui concerne les qualités représentationnelles des informations comptables (Jordan & Messner, 2012, p. 545, traduction libre). Les inscriptions imparfaites, même concernant les calculs de primes de fin d'année, sont acceptées par le biais du « bricolage » et de l'institutionnalisation (Dambrin & Robson, 2011). Busco et Quattrone (2015) montrent que le *balanced scorecard* devient une « pratique engageante » qui mobilise les utilisateurs·rices non pas par le but qu'il cherche à atteindre (c'est-à-dire lier les mesures de performance financières et non financières à la mise en œuvre de la stratégie), mais par son incomplétude, qui offre un cadre dans lequel les objectifs et les mesures peuvent être discutés et définis par ses différents utilisateurs·rices, qui peuvent ainsi se les approprier. Ainsi, les absences dans les représentations comptables favoriseraient des processus dialogiques qui génèrent des tensions créatives (Busco & Quattrone, 2015, 2018a; Quattrone, 2017).

### ***Présence-absence, objets-multiples et travail d'inscription***

La littérature explore en outre les relations entre l'engagement, la matérialité et l'absence. Certaines études ont montré que les absences matérielles (tout ce qui n'est pas physiquement là et qui n'est pas visible) produisaient un certain dynamisme dans les organisations car elles deviennent des « présences immanentes » (Giovannoni & Quattrone, 2018). Ainsi, ces présences, même en étant absentes matériellement, ont un impact sur la manière dont les organisations fonctionnent. Face à ce concept de « présences-absentes », qui s'ancrent dans des objets particuliers (Knox et al., 2015), Giovannoni et Quattrone (2018) montrent que le phénomène d'organisation peut résulter d'« absences présentes » (c'est-à-dire ce qui n'est pas physiquement visible et ne peut être représenté). Au lieu de produire des effets parce qu'elles finissent par être comblées par une présence, c'est le vide qu'induisent continuellement ces absences présentes qui déclenche un certain dynamisme. Ainsi, les absences n'ont pas nécessairement besoin



d'être ancrées dans la physicalité ou la « plénitude » des choses (qu'il s'agisse d'objets ordinaires ou d'architectures matérielles) pour déclencher un dynamisme organisationnel : ce dynamisme peut être généré par le vide persistant.

Cette ontologie fluide des objets a amené les chercheurs·euses en comptabilité à remettre en question le « modèle de diffusion » traditionnel du changement et de la mise en œuvre de nouvelles technologies comptables (Briers & Chua, 2001; Cooper et al., 2017; Preston et al., 1992; Qu & Cooper, 2011). En effet ce type de technologies, tel qu'un système de budgétisation, n'est jamais simplement « diffusé dans le sens de « transmettre et de faire passer un objet fixe » (Preston et al., 1992, p. 578, traduction libre). Lorsqu'une technologie est mise en œuvre dans différents contextes organisationnels, elle subit des modifications en fonction des circonstances et des interactions avec les acteurs·rices impliqué·e·s. Cela permet notamment de répondre aux défis, aux besoins et aux contraintes spécifiques rencontrés. Ainsi, une technologie « émerge autant de sa mise en œuvre que de sa conception (...), [et sa] fabrication se produit à travers le processus d'utilisation » (Preston et al., 1992, p. 578, traduction libre). C'est pourquoi, considérer la comptabilité comme une opération matérielle et sémiotique d'inscription du monde dans un « système de référence qui manque intrinsèquement et inévitablement d'un référent stable » soulève des préoccupations spécifiques (Busco & Quattrone, 2018c, p. 16, traduction libre).

Yu et Mouritsen (2020) poursuivent cette réflexion ontologique en explorant l'absence à travers une préoccupation pour la multiplicité. Pour ce faire, ils s'appuient sur le concept d'objets multiples développé par Mol (2002) et Law et Singleton (2005) dans leurs études (impossibles) de différentes pathologies. Law et Singleton (2005), confrontés à des questions théoriques, méthodologiques et analytiques lorsqu'ils tentent d'étudier le diagnostic et le traitement d'un patient atteint d'une maladie alcoolique du foie, en viennent à réfléchir à la nature d'un objet. Plutôt que d'être confrontés à de multiples interprétations d'objets (*messy objects* ou objets frontières), ils s'ouvrent à la réflexion sur la multiplicité des objets. Les réalités, complexes ou non, sont mises en œuvre (« *enacted into being* »). Cela a des implications méthodologiques très concrètes, car ces « mises en œuvre » ont lieu alors même que les chercheurs·euses déploient des pratiques visant à

connaître ces réalités (Law & Singleton, 2005). Par exemple, à l'hôpital, la maladie alcoolique du foie est une maladie mortelle qui requiert l'abstinence ; dans les centres de traitement des toxicomanies, c'est un problème qui nécessite une réglementation ; dans les cabinets de médecins généralistes, c'est quelque chose qui est au moins mieux que les drogues récréatives ; et dans les services sociaux de proximité, c'est un effet de l'accumulation d'autres problèmes sociaux (Law & Singleton, 2005).

La multiplicité d'un objet - ce que Law et Singleton (2005) et Mol (2002) appellent un objet multiple - ajoute des complications au travail d'inscription (Latour, 1987; Robson, 1992; Robson & Bottausci, 2018; Yu & Mouritsen, 2020). Plus spécifiquement, Yu et Mouritsen (2020) démontrent que la multiplicité devient un problème lorsque certaines mises en œuvre en défient d'autres, car elle soulève un problème de coordination. En effet, leur étude montre que l'objet qu'ils étudient (la « chaîne de demande » ou *demand chain*) est « mis en œuvre sous la forme d'une variété de pratiques durables mais différentes », (Yu & Mouritsen, 2020, p. 2, traduction libre). Par conséquent, les absences peuvent prendre diverses formes, toutes pouvant remettre en question la manière dont elles sont représentées par la comptabilité. Ainsi, contrairement aux recherches sur l'incomplétude et l'instabilité qui se sont concentrées sur la façon dont les membres d'une organisation font face aux absences en complétant le travail comptable avec d'autres ressources, cette étude met en lumière la manière dont comptabilité interagit avec les différentes présences absentes qui caractérisent la multiplicité d'un objet. En explorant « la distribution des absences et les multiples mises en œuvre d'un objet multiple via les médiations de la comptabilité » (Yu & Mouritsen, 2020, p. 2 traduction libre), ils montrent l'existence d'une accumulation des représentations comptables, fonctionnant plus ou moins indépendamment des autres. Chacune d'entre elles met en œuvre sa propre réalité de la chaîne de demande et donc son propre ensemble de l'ensemble de « présences absentes ».

Contrairement au schéma représentationnel classique où la connaissance et les objets se trouvent à des pôles opposés, Latour (2007) développe un « schème continu », où il n'y a ni sujet connaissant, ni « représentation », ni « idée », ni pont entre l'objet et le sujet connaissant. Les réalités sont mises en œuvre et les connaissances sont acquises lorsque l'histoire de la subsistance des objets (par exemple, les fossiles) et l'histoire de la référence

de la subsistance (par exemple, les déclarations des scientifiques sur la lignée des chevaux) se croisent (Latour, 2007). S'appuyant sur les concepts latouriens de « mode subsistance » et de « mode de référence, » Yu et Mouritsen (2020) observent les épisodes – les « intersections » - au cours desquels la multiplicité de la chaîne logistique est mise en œuvre par le biais de présences absentes et ce que la comptabilité révèle à leur sujet. Les auteurs montrent ainsi que la chaîne de demande qu'ils étudient est un objet multiple en mettant en lumière les « intersections » entre les objets de subsistance (mode de subsistance) et la comptabilité, sous la forme ici de prévisions (mode de référence). Chacune de ces intersections se manifeste par des problèmes de coordination ou des tensions autour, par exemple, de la pénurie d'approvisionnement, de la composition du marché, des variations de produits et de clients, des rythmes de planification, etc. Ces tensions ajoutent « des matérialités et des réalités à la chaîne de demande, mettant ainsi en œuvre sa multiplicité » (Yu & Mouritsen, 2020, p. 4, traduction libre).

La littérature explore également le type d'engagement que les inscriptions (visuelles) suscitent. Quattrone et al. (2021) analysent la diversité des approches en matière de visualisation dans la recherche organisationnelle et développent une matrice comparative qui cartographie les différentes conceptualisations de la visualisation. Les axes mettent en relation et en contraste différentes conceptions d'un artefact visuel et d'une réalité sociale. L'artefact visuel et la réalité sociale sont catégorisés comme statiques ou évolutifs. Un artefact visuel (graphique, tableau de bord, etc.) est statique lorsqu'il est conçu comme un simple outil de représentation reposant sur des règles de signification déterminées. Au contraire, il est évolutif lorsque « sa forme et sa fonction sont plus fluides et qu'il est conçu comme un espace permettant de générer de la signification plutôt que de simplement la transmettre » (Quattrone et al., 2021, p. 1211, traduction libre). La réalité sociale est « statique », lorsqu'elle est considérée comme existant de manière objective et externe (« *out there* »), ou sous forme réifiée, lorsque les membres d'une organisation considèrent les normes de comportements et les pratiques établies comme immuables et indiscutables. Au contraire, la réalité sociale est considérée comme « évolutive », quand elle devient un espace dynamique où se déploie un processus continu de contestations pour définir des normes communes de comportement : ces normes sociales ne sont pas simplement données ou acceptées comme des vérités établies, mais sont plutôt le résultat de

discussions, de négociations et parfois même de conflits au sein de l'organisation (Quattrone et al., 2021).

Le quadrant supérieur gauche de la matrice (Quadrant A – “Représentation”) est l'espace le plus conventionnel, combinant une vision réaliste du monde social et une compréhension fonctionnaliste des artefacts visuels. Dans ce quadrant, les artefacts visuels (graphiques, diagrammes circulaires, tableaux de bord, etc.) sont évalués en fonction de leur capacité à représenter précisément les données et à fournir une compréhension claire des phénomènes étudiés. La recherche inspirée par la pensée de Latour se situe principalement dans le Quadrant C – « Jeu », dans lequel les artefacts visuels et la réalité sociale sont évolutifs. Les artefacts visuels sont utiles « non pas en raison des significations qu'ils incarnent, mais en raison du travail de signification même qu'ils exigent et des possibilités d'action qu'ils offrent » (Quattrone et al., 2021, p. 1211, traduction libre). Comme le suggèrent Quattrone et al. (2021), cette matrice 2x2 permet de réfléchir et de s'interroger sur les différentes façons de conceptualiser les artefacts visuels, leur signification, et leurs implications pour les organisations et pour la manière dont on « s'organise ».

Tandis que l'analyse de Quattrone et al. (2021) se concentre sur les différentes conceptualisations dans la recherche, nous proposons d'explorer comment différentes perspectives - parfois conflictuelles - sur la conceptualisation des visualisations interagissent entre elles dans la pratique.

On sait notamment peu de choses sur la manière dont les conceptualisations conflictuelles de l'expertise interagissent et affectent le travail de signification. Chua (1995) offre des perspectives intéressantes sur le rôle des expert·e·s dans son étude sur l'introduction d'un système de coûts par groupe de diagnostic dans les hôpitaux australiens. S'appuyant sur une ethnographie, elle explore la construction sociale des connaissances et des vérités, ainsi que les dynamiques de pouvoir qui influencent ce processus, et montre comment « les notions de « réalité » et de « vérité » sont constituées discursivement et aident à légitimer l'autorité de certains experts » (Chua, 1995, p. 4, traduction libre). En ce qui concerne l'expertise et la construction des connaissances, la rhétorique offre une voie

d'exploration intéressante (Puyou et Quattrone, 2018; Giovannoni et Napier, 2022). Par exemple, Giovannoni et Napier (2022) montrent comment les communicateurs·rices ou « rhéteurs » (« *rhetors* ») et leurs auditoires peuvent influencer et transformer la perception d'un objet à travers l'utilisation de différents « modes sémiotiques », qui font référence aux différents moyens de communication par lesquels le sens est transmis (langage verbal, images, gestes, etc.). Les auteurs soulignent que cette transformation de l'objet ne se produit pas seulement lorsque les modes de communication sont présents, mais également lorsque certains modes sont absents ou même hypothétiques. Ainsi, l'absence d'un mode de communication spécifique, ou la simple possibilité théorique de son utilisation, peut avoir un impact sur la façon dont l'objet est compris et interprété par l'auditoire.

Dans cet article, nous continuons à explorer les objets multiples et le « travail de signification » (Quattrone et al., 2021), dans le contexte d'un double déploiement d'objets multiples, à savoir l'EDI en tant que « réalité » sociale et les mesures d'impact social en tant que visualisations.

### **3.3 Méthodologie**

Notre travail suit le conseil méthodologique de Latour consistant à étudier les choses alors qu'elles sont encore en cours de réalisation (« *in action* », Latour, 1987, p. 258), similairement aux « micro » ethnographies détaillées précédemment qui se sont penchées sur l'élaboration des chiffres comptables dans les organisations (Briers & Chua, 2001; Chua, 1995; Preston et al., 1992).

En considérant que les constructions (comptables) sont « des processus continus plutôt que des actes délimités, et [que] toute stabilité atteinte est, en principe, temporaire et fragile » (Justesen & Mouritsen, 2011, p. 65), notre ethnographie vise à fournir un aperçu d'une phase précoce du processus de développement comptable, c'est-à-dire le développement de mesures d'impact social de l'EDI.

***L'Agence, le SP et le mandat de création d'indicateurs d'impact***

Le travail de terrain a été mené auprès de l'Agence, une micro-entreprise spécialisée dans les relations publiques et la gouvernance inclusive, cofondée et dirigée par deux femmes : Farah, avocate de formation, et Roxana, qui a une formation en sciences politiques. Toutes deux militantes pour les droits des minorités, elles ont fondé l'Agence en avril 2018 avec la volonté d'aider les organisations publiques et privées à être plus inclusives. Sur leur site internet, elles présentent leur entreprise comme une agence à impact social spécialisée dans les relations communautaires et la gouvernance, visant à aider les entreprises à concrétiser leurs valeurs à travers des actions tangibles et inclusives.

L'Agence a contacté le SP en 2020, peu avant le début des manifestations mondiales contre les violences policières. Ce service de police dessert une ville de plus de 80 000 habitants, située dans la banlieue d'une métropole canadienne. A l'époque où ils sont entrés en contact, le SP était aux prises avec des allégations de profilage racial et social, et l'équipe de direction cherchait de nouvelles solutions pour changer, après que tout ce qu'elle avait essayé en interne ne s'était pas avéré efficace. L'Agence a d'abord contacté l'inspecteur-chef, Elisabeth, car Farah la connaissait déjà pour avoir été membre du comité de lutte contre le profilage racial et social d'un autre service de police canadien. Elisabeth a été rapidement convaincue par l'approche de l'Agence et a organisé une réunion avec le chef du SP, Olivia, pour les présenter et essayer de la convaincre de collaborer avec l'Agence. Les événements survenus aux Etats-Unis à la suite de la mort de Georges Floyd, un citoyen noir tué par un policier dans le Minnesota, les ont incités à entamer un mandat avec l'Agence.

Ce mandat consistait à établir un diagnostic des pratiques policières internes qui étaient problématiques en termes d'équité, de diversité et d'inclusion, à développer et mettre en œuvre un plan d'action pour les faire évoluer, et à évaluer l'impact social de ce plan d'action à l'aide d'indicateurs. C'est pour les aider dans cette phase d'évaluation que les cofondatrices de l'Agence sont entrées en contact avec Julie, une étudiante en doctorat dans une école de gestion canadienne (ci-après "l'EGC"). Le projet de recherche a débuté en janvier 2021.

Le schéma suivant (Figure 34) présente les principaux acteurs·rices sur le terrain et leur rôle dans le projet, à savoir l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action basé sur une approche EDI au sein du SP.

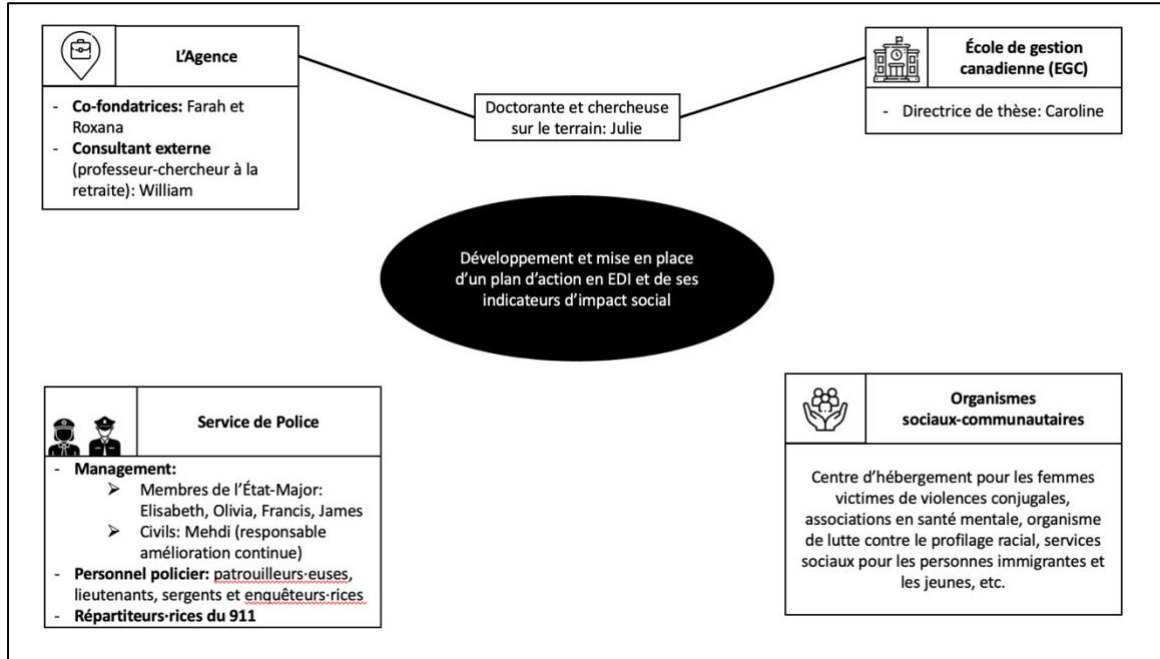


Figure 34 - Cartographie des principaux acteurs et actrices du terrain

### ***Principales étapes du projet de recherche sur le terrain***

- *Janvier-Avril 2021: entrée sur le terrain et familiarisation avec le contexte*

Lorsque Julie a rejoint le projet, sa première mission a été de mieux comprendre les réalités du terrain en assistant (en tant qu'observatrice non-participante) aux entretiens de diagnostic menés par l'Agence à la fois avec des membres du SP et avec des membres d'organisations et d'associations sociales et communautaires locales (centre d'hébergement pour les femmes victimes de violence conjugale, association en santé mentale, etc.). L'objectif de ces entretiens de diagnostic était de dresser un portrait précis des problèmes EDI rencontrés par le service de police et des premières solutions proposées par les personnes interrogées pour y répondre, puis de commencer à construire un plan d'action sur 5 ans à partir de cela. Cette étape s'est déroulée de janvier à avril 2021. Cette première phase d'observation non-participante a été couplée à la présentation progressive de Julie aux différents membres du service de police, lors de réunions en

ligne. L'objectif était qu'ils et elles sachent qu'une nouvelle personne avait rejoint l'équipe de l'Agence, qu'elle observerait et éventuellement participerait à certaines réunions, afin de construire les indicateurs d'impact social.

- *Avril – Octobre 2021: début de la collaboration sur les indicateurs d'impact*

À partir d'avril 2021, la phase de collaboration avec l'Agence et le SP autour des mesures d'impact social a commencé. L'objectif était que les indicateurs soient prêts pour la fin du mois de juillet, afin qu'ils soient examinés par le SP pendant l'été, avant leur publication avec le plan d'action en septembre 2021. La première tâche confiée à Julie consistait à préparer deux questionnaires qui devaient être envoyés aux patrouilleurs et patrouilleuses nouvellement recruté·e·s avant et après leur séance d'initiation à l'EDI, lors de leur première journée au SP. Cette session consistait en une présentation et une discussion sur des sujets liés à l'EDI, organisées par les deux dirigeantes de l'Agence. L'objectif du questionnaire était d'essayer de mesurer la compréhension qu'avaient les nouvelles recrues des questions liées à l'EDI et la manière dont la session les avait aidés à changer leur perspective sur ce que sont la diversité et les biais inconscients. Après cette session d'initiation, Julie a aidé les deux responsables de l'Agence à élaborer un guide d'entretien censé sonder les valeurs ainsi que les « compétences EDI » nécessaires aux patrouilleurs et patrouilleuses nouvellement recruté·e·s. Pour ce faire, Julie a étudié la littérature sur les ressources humaines concernant les compétences ainsi que la littérature sur les valeurs, en particulier sur les liens entre certaines valeurs et la perception/l'acceptation de la diversité.

De mai à juillet 2021, Julie a travaillé plus précisément sur l'élaboration d'une première version d'indicateurs d'impact social avec les deux responsables de l'Agence. Elle a commencé par recenser la littérature existante sur ce type d'indicateurs liés à l'EDI. Elle a trouvé quelques articles sur la mesure de l'impact social et les indicateurs, mais rien qui ne soit spécifiquement lié à la mise en œuvre d'initiatives en EDI. Certains de ces articles étaient des articles académiques, mais elle a surtout utilisé de la littérature grise, plus utile pour se faire une idée de l'endroit où commencer et de la manière de procéder pour élaborer ces indicateurs. Le premier élément important que Julie a remarqué est que ces



articles invitaient à faire une différence entre les indicateurs de réalisation, les indicateurs de performance/résultats et les indicateurs d'impact (social). L'objectif étant de mettre en œuvre des indicateurs d'impact social, Julie et les deux fondatrices de l'Agence ont commencé par établir une question d'évaluation, censée guider le processus d'évaluation. Elles ont ensuite identifié les principales parties-prenantes qu'elles s'attendaient à impacter avec le plan d'action, avant de décrire de façon la plus précise possible les différents impacts attendus et de trouver des indicateurs qui pourraient être utilisés pour les mesurer. La première version des indicateurs était prête à la fin du mois de juillet et a été rendue publique dans le plan d'action en septembre 2021.

- *Janvier- Juin 2022: mise en œuvre des outils de collecte de données*

Après une pause d'octobre 2021 à janvier 2022, Julie est progressivement retournée sur le terrain. Les mois de janvier et février ont été consacrés à la participation à quelques réunions internes au sein de l'Agence, afin de renouer avec les problématiques de terrain. L'objectif était également de se mettre d'accord sur les étapes à suivre pour la deuxième phase du projet, débutant officiellement en mars et correspondant au déploiement de la phase d'évaluation (mise en place des outils de collecte de données et début de la collecte de données). Le mois de mars a été consacré à la mise en place d'une méthodologie de collecte de données. La mission confiée à Julie était de rechercher dans la littérature des éléments permettant de donner un cadre précis au processus d'évaluation, ainsi que de construire les principaux outils de collecte de données pour alimenter les indicateurs développés l'année précédente : les questionnaires et les guides d'entretien. De mai à juin 2022, elle a ensuite commencé à construire un questionnaire destiné à recueillir des données auprès des organisations sociaux-communautaires travaillant en étroite collaboration avec le SP, suivie d'un questionnaire destiné aux membres du service de police et d'un autre destiné à l'équipe de direction du SP. La construction de chacun de ces questionnaires a fait l'objet de nombreuses remises en question des indicateurs initialement proposés, afin de préciser certains termes, parfois trop vagues pour pouvoir en saisir les contours et ainsi pouvoir poser des questions pertinentes pour obtenir les informations nécessaires.

### ***Collecte de données***

D'un point de vue méthodologique, ce projet s'inspire de l'ethnographie militante (Reedy et King, 2019) en combinant les valeurs coopératives et la dimension interventionniste de la recherche-action critique (Huzzard et Johansson, 2014), avec les « vertus procédurales » de l'ethnographie (réflexivité, finalité émancipatrice et relationnalité-émotionnalité) « dans la poursuite d'objectifs politiques dialogiques co-construits » (Reedy et King, 2019, p.567, traduction libre). Les stratégies méthodologiques de l'ethnographie militante ont permis à Julie d'adopter une posture plus réflexive et l'ont aidée à mieux gérer les tensions et les défis découlant du fait d'être à la fois une collaboratrice active sur le terrain (en tant qu'agente du changement via la recherche-action) et une observatrice critique et chercheuse plus distante (en tant qu'ethnographe). Les données collectées comprennent des notes d'observation consignées dans un journal de terrain (plus de 400 heures de travail sur le terrain) ainsi que des articles de presse et des documents internes sur le projet (présentations PowerPoint, documents de travail, etc.). Le travail de terrain comprend l'observation non-participante d'entretiens et de réunions entre l'Agence et le service de police, et l'observation participante de réunions concernant la conception d'indicateurs d'impact social (à la fois avec l'Agence et/ou le SP) et de réunions hebdomadaires de l'équipe de l'Agence.

### ***Analyse de données***

L'analyse des données a été organisée autour des trois thèmes principaux qui ont émergé du travail de terrain : l'EDI et la discrimination (comment les gens parlent de ces questions et comment ils les définissent), la mesure de l'impact social (les discussions qu'elle a déclenchées sur le terrain et l'engagement qu'elle a suscité), et enfin les relations entre les trois principaux groupes d'acteurs, en particulier en ce qui concerne les questions d'expertise : les membres du service de police, les cofondatrices de l'Agence et Julie, qui a mené sa recherche-action avec eux. Toutes les notes de terrain et les documents collectés sur le terrain ont été examinés à travers le prisme de ces 3 thèmes principaux et tout ce qui s'y rapportait a été rassemblé dans un document Excel. Tout ce matériel a ensuite été codé par les deux auteurs, en suivant les principes de codage de la théorie ancrée (Charmaz, 2006). Les deux premières étapes de codage initial et ciblé ont été réalisées en

même temps qu'une revue de la littérature sur les inscriptions comptables, l'incomplétude des indicateurs et les objets-multiples, ce qui a permis aux auteurs d'identifier plusieurs points de croisement présentés dans la section des résultats.

### 3.4 Résultats

Cette approche longitudinale et ethnographique nous permet d'explorer les effets producteurs des absences présentes (Giovannoni et Quattrone, 2018 ; Yu et Mouritsen, 2020) des mesures de performance de l'impact social de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans des contextes contestés.

#### *L'EDI comme objet multiple*

- *L'Agence et la volonté de dépasser le profilage racial par une approche de changement organisationnel basée sur l'EDI*

Le plan d'action déployé et mis en œuvre par l'Agence au sein du SP est décrit comme un plan d'action de changement organisationnel basé sur une approche EDI. Pour les deux cofondatrices de l'Agence, le profilage racial - qui est au cœur des problèmes rencontrés par le SP, mais aussi la principale raison pour laquelle ils ont décidé de lancer un projet de changement organisationnel avec l'Agence -, est important, mais il ne doit pas être le principal objectif du changement : « L'objectif est de rendre la police **plus proche de sa communauté et plus inclusive**. (...) [l'Agence] est venue [au SP] à cause des allégations de profilage racial et social, mais on essaie **d'aller plus large** » (Farah, 2021, lors d'un entretien de diagnostic avec plusieurs organisations sociales et communautaires). Cela se reflète également dans le plan d'action rendu public en septembre 2021, qui indique que « *bien que l'octroi du mandat [ait] été influencé par un contexte d'allégations de profilage racial et social, le [SP] s'est doté d'une vision plus large de transformation organisationnelle pour un service mobilisé pour sa communauté* ».

Farah et Roxana insistent également sur le fait que leur démarche ne se limite pas à mettre en lumière les questions de racisme : « Nous ce qu'on fait c'est plus que reconnaître le racisme systémique » (Farah, juin 2021, lors de la présentation du diagnostic à l'équipe de l'Agence). Pour l'Agence, les questions de profilage racial et social sont un prétexte pour

aller plus loin et essayer de changer l'organisation pour la rendre plus diverse et plus inclusive. De leur point de vue, ce qui est important, c'est l'impact social des actions déployées : « *On teste l'idée de l'impact social basé sur une démarche EDI* » (Farah, mars 2021). Dans le plan d'action rendu public, il est également précisé qu'un des objectifs du mandat est de « *développer une stratégie d'inclusion et un plan d'action de mesures concrètes en EDI* » et que les indicateurs d'impact social ont pour but de « *suivre la concrétisation d'actions EDI au sein d'organisation* ».

S'il est clair que leur approche vise à aller au-delà des questions de profilage racial ou de la simple reconnaissance de l'existence d'un racisme systémique au sein de la police, elles ne définissent pas précisément ce qu'elles entendent par « EDI » ou « approche EDI ». Elles se contentent de donner leur propre définition de la diversité qui, pour elles, « (...) *est un fait et non un phénomène, elle est humaine et non culturelle, elle n'est ni un enjeu ni un défi, elle demande simplement à être reconnue* » (site internet de l'Agence). L'un des problèmes qu'elles tentent de contrer avec cette définition est l'approche « culturalisante » souvent répandue de la diversité. Comme l'explique Roxana : « *on a tendance à limiter notre définition à la culture alors que la diversité c'est bien plus large que ça. Sinon on a tendance à caricaturer* » (Roxana, avril 2021).

En tant que collaboratrice de l'Agence, Julie contribue également à donner son point de vue sur ce qu'est la diversité, participant ainsi à la création de présences et d'absences autour de cette notion. Consciente des enjeux de l'intersectionnalité et ayant lu de nombreux articles académiques issus du courant de recherche des études critiques sur la diversité, elle insiste auprès de l'Agence sur l'idée que la diversité ne doit pas être conceptualisée comme un ensemble de catégories sociales prédéterminées, en raison du risque d'essentialisation qu'elle implique.

Malgré le manque de clarté autour de ce qu'est exactement l'EDI, le terme est au cœur du projet et du développement d'indicateurs d'impact social. L'une des premières missions confiées par l'Agence à Julie était d'élaborer un guide d'entretien permettant de sonder l'évolution des « valeurs et compétences en matière d'EDI » de la nouvelle cohorte de patrouilleurs et patrouilleuse qui arrivait au SP en avril 2021. Comme Farah l'explique à

Julie, l'un des objectifs est de mesurer « l'évolution de leur compréhension de l'EDI à travers le temps » (notes de terrain, 9 avril 2021).

Farah et Roxana veulent mettre en place des indicateurs pour comprendre où ils en sont en arrivant dans la police et quelle est leur compréhension de l'EDI.

Les notes de terrain de Julie montrent la difficulté de la tâche, due à l'imprécision de la notion d'EDI :

*« Pendant cette réunion avec William et Roxana, leurs retours ont été bons, ce qui m'a rassurée quant à ma capacité à être pertinente sur ces sujets qui me semblent de plus en plus « glissants » au sens de **difficilement définissables et tangibles** : comment définir des « valeurs EDI »? » (juin 2021).*

Comme pour la maladie du foie alcoolique étudiée par Law et Singleton (2005), l'EDI est un objet multiple dans le sens où ce « n'est *pas* un objet que l'on peut domestiquer » (p.347, traduction libre), ce qui ajoute des complications au travail d'inscription (Latour, 1987 ; Robson, 1992 ; Robson et Bottausci, 2018, Yu et Mouritsen, 2020).

- *Le SP et la volonté d'en « apprendre plus sur les cultures »*

Bien que pour l'Agence, le plan d'action aille au-delà du profilage racial, pour beaucoup de membres du SP, le profilage racial est la raison pour laquelle il y a un besoin de changement vers plus de « diversité » et plus « d'inclusion ». Leur idée de l'EDI s'articule donc largement autour des problèmes de profilage racial et social dont ils et elles sont accusés. Ainsi, de nombreux policiers-ières insistent pour en savoir plus sur les « cultures », n'hésitant pas à faire des généralisations sur certains individus qu'ils et elles qualifient d'appartenir à certaines communautés :

*« James a parlé à plusieurs reprises du fait qu'il était nécessaire d'**en apprendre plus sur les cultures** des individus issus de minorités, en prenant notamment pour exemple la communauté haïtienne qu'il qualifie de « volubile ». En effet selon lui, le fait de savoir ça fait qu'il sait mieux gérer une interpellation avec les membres issus de cette communauté. » (notes de terrain, Janvier 2021)*

« *Des informations sur les cultures ça nous ferait du bien* » (un membre du SP, juin 2021)

« *Avoir des informations sur chacune des cultures c'est sûr que c'est constructif* » (un membre du SP, juin 2021)

L'EDI étant pour les policiers·ières plus ou moins liée aux problèmes de profilage racial, et la notion d'EDI n'étant jamais définie précisément, il en résulte parfois une certaine confusion sur ce qu'elle recouvre. Par exemple, en septembre 2021, Julie a rencontré deux policiers et le responsable amélioration continue du SP (Mehdi) pour leur présenter le tableau d'indicateurs qu'elle a construit avec l'Agence, et l'enrichir de leurs propositions, basées sur les données internes existantes. En parcourant les différents impacts attendus et les indicateurs conçus pour les suivre et les mesurer, la question de ce que recouvrent précisément l'Équité, la Diversité et l'Inclusion apparaît :

- Mehdi: *J'ai le dossier de VC (violence conjugale) où on va être plus impliqués, puis ça, ça va améliorer les relations avec le SP.*

- Policier: *c'est pas de l'EDI ça. C'est de l'EDI ?*

- Mehdi : *\*hésite\* euh...ça rejoint un peu la **santé mentale** aussi.*

- Julie : *Est-ce que c'est pas plus en lien justement avec les organismes du territoire, donc plus l'amélioration de la **prévention**, notamment en matière de **violence conjugale** ?*

- Policier: *ah oui oui oui, c'est bon.*

L'amélioration des relations des différentes organisations sociales et communautaires du territoire avec le SP est l'un des principaux impacts attendus du plan d'action. C'est ce que Mehdi évoque au début de la discussion. Cependant, le lien entre cet impact attendu et l'EDI n'est pas clair pour tous les acteurs, en raison de l'absence de définition précise de ce que recouvre l'EDI et de la multiplicité de ses réalités mises en œuvre.

***Les indicateurs d'impact en tant qu'outils de gestion essayant de capter ce qu'est l'EDI: un second objet multiple ?***

Les notions d'équité, de diversité et d'inclusion sont au cœur du plan d'action, déployé au sein du SP, et donc au cœur des discussions autour des indicateurs d'impact social, dont

l'objectif est d'essayer de suivre l'impact social des différentes actions. Cependant, la multiplicité de ses mises en œuvre (*enactments*) pose un défi lorsqu'il s'agit de se coordonner pour créer des inscriptions (Yu & Mouritsen, 2020).

- *L'Agence et les indicateurs d'impact social en tant qu'outils "novateurs"*

Dès que Julie a rejoint le projet, et avant même qu'elle ne commence à travailler à l'élaboration des indicateurs avec l'Agence, ceux-ci ont été présentés comme nouveaux et innovants. Par exemple, lors de l'entretien de diagnostic avec deux membres du SP - quelques jours après son arrivée sur le terrain - Farah a insisté sur le fait que Julie avait rejoint l'Agence pour créer des indicateurs d'impact social « *parce que ça n'a jamais été créé* » (Notes de terrain, 27 janvier 2021). L'idée que la création d'indicateurs d'impact social soit quelque chose de nouveau et d'innovant est revenue plus tard lorsque la première version de ces indicateurs était prête à être publiée à l'extérieur : « C'est quand même nouveau comme pratique de faire des indicateurs d'impact au niveau du changement de comportement (...). Donc c'est pour ça que pour [le SP] ça paraît flou mais c'est normal, c'est parce que ça n'a pas nécessairement été réfléchi, il n'y a pas de recherche non plus donc c'est une première (...). » (Roxana, lors d'une réunion de l'équipe l'Agence, septembre 2021)

*« Roxana : Ils ont dit que les indicateurs étaient trop vastes et qu'ils ne comprenaient pas. Donc on était là comme « c'est pas votre domaine mais c'est pas grave ».*

*Moi : bah non mais c'est bien. Est-ce qu'ils ont des propositions pour que ce soit plus concret ? Parce que je comprends mais est-ce qu'ils vous ont proposé d'autres choses parce que je n'ai pas vu de commentaires sur le [document de travail en ligne].*

*Roxana : Non ils nous ont dit qu'ils ne comprenaient pas, que c'était trop vaste mais honnêtement c'est juste parce que c'est pas leur domaine, tu comprends ?*

*Moi : justement il faut que ça devienne leur domaine, il faut qu'ils se les approprient donc s'il faut les revoir, tu sais...*

*Roxana : c'est pour ça on peut avoir une session avec William parce que si William il les approuve, ça a été fondé sur la recherche (...). Je pense que pour les indicateurs c'était pas clair pour eux mais en même temps c'est des questions qu'on s'est posées parce que c'est sûr qu'on est en train de mesurer l'impact sur les comportements, ça s'est jamais fait donc je peux comprendre qu'ils trouvaient ça trop vaste. Donc ce que je ferais c'est que j'irais avec l'approbation de William et s'ils ont des questions sur les indicateurs on refera une session avec eux. »*

En présentant les indicateurs d'impact social comme innovants et comme des outils censés être développés par des expert·e·s, l'Agence tente de démonter les résistances qu'ils peuvent rencontrer de la part du SP : s'ils et elles ne comprennent pas, c'est qu'ils ne sont pas des expert·e·s, et qu'ils doivent simplement les accepter tels quels. En effet, comme l'explique Roxana à Julie lors d'une réunion d'équipe à l'Agence (septembre 2021) : « *ils ne comprennent pas ce que sont des indicateurs d'impact. So, it isn't a you problem, it's a them.* » En érigeant les indicateurs d'impact social en outils managériaux capables de « créer un monde propice à l'étude » (Law & Singleton, 2005, p. 333, traduction libre), on attend d'eux qu'ils puissent apporter des réponses, malgré la multiplicité de l'objet qu'ils sont censés mesurer.

Comme le montre l'extrait précédent, cette « machine à donner des réponses » (*answering machine*, Burchell et al., 1980) que l'Agence tente de construire est légitimé par l'expertise de William, le chercheur retraité qui travaille pour elle en tant que consultant. En raison de son expérience et de son statut d'ancien universitaire, son approbation est considérée comme une garantie scientifique pour l'Agence. De même, le statut de Julie est souvent utilisé par les cofondatrices pour légitimer les indicateurs qu'elles développent. Sur la plupart des présentations, Julie est présentée comme « *chercheuse en stratégie d'impact social et doctorante à [l'EGC]* » (extrait du plan d'action, septembre 2021), incarnant ainsi l'expertise scientifique de l'Agence face au SP et aux autres collaborateurs et collaboratrices externes.

En utilisant la rhétorique de l'innovation couplée à celle de l'expertise, les deux cofondatrices de l'Agence évitent toute remise en question des indicateurs et donc toute



possibilité de les utiliser comme une « machine maïeutique » (Busco et Quattrone, 2018) permettant de poser des questions, d'explorer et d'ouvrir des discussions entre les différents acteurs sur le terrain.

- *Les membres du SP et la question des indicateurs qualitatifs et quantitatifs*

Face à ces indicateurs d'impact social, présentés comme nouveaux et innovants, le SP fait valoir qu'ils sont « *plutôt subjectifs, basés sur les sentiments* » (Francis, septembre 2021) et également basés « *sur du jugement personnel* » (Mehdi, septembre 2021). De plus, ils sont selon eux « *difficilement mesurables* » (courriel du SP à l'Agence, septembre 2021).

Ils s'attendent à ce que ces indicateurs soient des outils de gestion stables, car ils ont l'habitude de travailler avec, et proposent d'en ajouter « *des plus conventionnels* » ou « *des plus objectifs, comme [ils sont] habitués à la bonne vieille méthode* » (Francis, septembre 2021), c'est-à-dire « *des indicateurs qui sont mesurables et quantifiables* » (Mehdi, septembre 2021).

Ainsi, face aux indicateurs d'impact, présentés comme des outils managériaux innovants capables de saisir l'impact de la politique d'EDI, les policiers·ières du SP proposent de se concentrer sur des indicateurs déjà existants, c'est-à-dire des indicateurs quantitatifs, et plus spécifiquement sur des indicateurs de résultats :

« *Le besoin actuel c'est vraiment des indicateurs de résultats, je l'ai dit et je le répète, car c'est ça ce qu'il faut qu'on travaille à court terme à mon avis* » (Medhi, durant une réunion concernant les indicateurs d'impact social, septembre 2021). De plus, la responsabilité de la gestion et de la mesure des indicateurs est déléguée à l'Agence et à Julie : « *on vous fera confiance pour la façon de mesurer les indicateurs tels que c'est proposé là* » (un membre du service de police, durant une réunion concernant les indicateurs d'impact social, septembre 2021).

Des deux côtés - Agence et SP - il n'y a pas d'espace pour des tensions productives autour de ces indicateurs : les deux parties tentent de construire des outils stables et complets qui ne laissent aucune place à la discussion.

### *L'incomplétude comme une possibilité d'ouvrir le débat ?*

Les remarques du SP sur le manque de mesures quantitatives sont relayées par Mehdi, le responsable interne de l'amélioration continue, qui est mobilisé pour discuter des indicateurs d'impact avec Julie : « *une des choses qui était soulevée en équipe, c'est que les gens ils voyaient **beaucoup de qualitatif** dans ces indicateurs d'impact, **plus de subjectif que d'objectif**, puis ils se demandaient si on pourrait avoir **un équilibre entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs** » (Mehdi, mai 2022).*

Si Mehdi partage l'avis du SP sur le manque d'indicateurs quantitatifs, le caractère incomplet de l'un des indicateurs quantitatifs - le taux de rotation - que l'Agence et Julie envisagent d'utiliser pour mesurer l'impact du plan d'action donne l'occasion d'ouvrir la discussion sur la perfection et l'exhaustivité des indicateurs quantitatifs.

Mehdi explique à Julie qu'il souhaitait également utiliser le taux de rotation comme indicateur pour son projet d'amélioration continue, mais qu'il s'est heurté à des résistances au sein du SP : « *On a un taux de roulement qui est élevé mais nous on a des réalités d'[un petit service de police] et tout le monde va te dire ça. On est limité dans l'évolution qu'on pourrait donner à nos policiers. (...) Donc **quand on parle de taux de roulement, on est limités dans ce qu'on peut faire [pour l'améliorer]** » (Mehdi, mai 2022)*

C'est pourquoi, selon Mehdi, il est important de « *penser au-delà de l'indicateur* », car il ne montre pas tous les enjeux. Il reconnaît qu'il y a une part d'incomplétude dans l'inscription. Julie utilise ensuite cet exemple pour expliquer l'importance des données qualitatives utilisées dans la mesure de l'impact :

« *le qualitatif il va surtout servir à mieux comprendre ce qu'il y a derrière le quantitatif. Parce que le quantitatif ça ne nous dit rien : oui on va avoir le chiffre, ça va être clair, mais le pourquoi on ne l'a pas. Le but c'est d'avoir un peu plus de matière pour pouvoir s'améliorer en interne et voir si on va dans la bonne direction. Tu vois typiquement le taux de roulement, les gens ils résistent parce qu'ils se disent « **on ne voit pas à travers le chiffre que y'a tous ces enjeux-là derrière** ». C'est pour ça qu'on amène du qualitatif, pour essayer de comprendre pourquoi c'est comme ça et d'essayer de s'améliorer, c'est*

*tout l'enjeu qu'il y a derrière cette partie plus qualitative. C'est ça le but.* » (Julie, mai 2022)

Cette possibilité d'ouvrir le débat donne aux acteurs de terrain l'occasion de repenser les concepts de quantitatif et de qualitatif.

### **3.5 Discussion**

Dans cet article, nous contribuons à la littérature en explorant comment la combinaison d'objets multiples (Law et Singleton, 2005) génère des tensions créatives (Busco et Quattrone, 2015, 2018) dans une dynamique de présence-absence. En nous appuyant sur une ethnographie, nous saisissons l'occasion d'analyser, comme le suggère Latour (1987), la construction de chiffres comptables dans des contextes organisationnels (Chua, 1995 ; Preston et al., 1992 ; Briers et Chua, 2001). Étudier le développement des mesures d'impact social et de l'EDI dans le contexte d'un service de police constitue une forme de cas extrême (Eisenhardt, 1989) où les mesures d'impact social et l'EDI constituent deux objets multiples (Law et Singleton, 2005), et le dynamisme des présences absences qu'ils impliquent fait largement écho à Tsoukas et Chia (2002) sur le changement qui précède ontologiquement l'organisation.

Plus spécifiquement, nous venons compléter les études sur les tensions (créatives) résultant de la multiplicité (Giovannoni et Quattrone, 2018 ; Puyou et Quattrone, 2018 ; Yu et Mouritsen, 2020). Considérant que les indicateurs de performance ne sont pas de simples chiffres résultant de formules et de calculs, mais qu'ils sont le produit de « la compression rhétorique des relations sociales » (Puyou & Quattrone, 2018, p. 10, traduction libre), nous examinons les mises en œuvre conflictuelles des mesures d'impact social. Dans notre cas, les mises en œuvre des mesures d'impact social se contredisent clairement. Il est intéressant de noter que les différents réseaux semblent se concentrer sur différentes « parties » du concept. D'une part, le SP considère que les mesures de l'impact social sont avant tout des mesures - l'impact social étant une spécificité non définie. Les mesures quantitatives et objectives sont au centre de la rhétorique développée par le SP sur le développement des mesures d'impact social. Suivant la représentation la plus répandue qui considère que le développement de mesures (d'impact social) devrait être lié

à la rigueur scientifique et à l'expertise (Puyou et Quattrone, 2018), le SP considère que la quantification assume le rôle de condition *sine qua none* de l'enquête systématique et du développement des connaissances, et lui attribue un « privilège épistémologique » (Robson, 1992). La multiplicité devient un problème lorsque certaines mises en œuvre en contestent d'autres (Yu et Mouritsen, 2020).

D'autre part, l'Agence et Julie se concentrent sur « l'impact social » et sa mise en œuvre. Les entretiens préliminaires auprès de la communauté soulèvent un mode de subsistance alternatif (Latour, 2007 et Yu et Mouritsen, 2020) axé sur le développement de mesures qualitatives à long terme centrées sur les perceptions des membres de la communauté. Cette approche s'appuie sur l'absence des membres du SP. La subsistance existe à la fois en tant qu'activités et inscriptions, et l'objet ne se montre jamais dans son intégralité (Yu et Mouritsen, 2020), mais il est mis en œuvre en tant qu'objet multiple (Law et Singleton, 2005).

Plutôt que de définir leur position épistémique sur cette question, les fondatrices de l'Agence s'appuient sur une rhétorique de l'expertise scientifique et de l'innovation. Les absences présentes comprennent la double ignorance des membres du SP en ce qui concerne les concepts comptables/de gestion et les questions liées à l'EDI : s'ils ne comprennent pas, « *it isn't a you problem, it's a them* ». Ainsi pour l'Agence, l'expertise scientifique est incarnée par Julie, qui est considérée comme une « machine à munitions » (Burchell et al., 1980). Son université d'attache et son expertise supposée - en tant que chercheuse en stratégie d'impact social - sont régulièrement mis en avant, dans les inscriptions officielles et les réunions. Son expertise revendiquée vise à faire taire les tensions plutôt qu'à les provoquer (Busco et Quattrone, 2015).

Lorsque le plan d'action de cinq ans s'opérationnalise en mesures d'impact social, l'expertise de l'Agence et de Julie est remise en cause par l'absence de mesures quantitatives et objectives. Une intersection majeure (Yu et Mouritsen, 2020), où mode de subsistance et référence se croisent et interagissent, se produit lors de la discussion entre Julie et Mehdi, un responsable amélioration continue récemment embauché par le SP, à propos du taux de rotation. Réagissant à l'absence d'indicateurs quantitatifs, Julie est

invitée à discuter avec Mehdi de l'inclusion de mesures quantitatives existantes, en l'occurrence le taux de rotation. Cette inscription existante est reconnue comme étant imparfaite (Briers et Chua, 2001 ; Dambrin et Robson, 2011) et son incomplétude invite à faire appel à d'autres inscriptions ou formes de connaissance (Jordan et Messner, 2012). Les absences de représentation comptable favorisent les processus dialogiques qui génèrent des tensions créatives (Busco et Quattrone, 2015, 2018 ; Quattrone, 2017) : en reconnaissant que le taux de rotation peut être influencé par des dimensions non contrôlables au niveau du SP, Mehdi reconnaît que les mesures quantitatives existantes sont également sujettes à l'interprétation, au jugement. Ce faisant, la beauté de l'incomplétude opère. Un nouveau réseau se consolide autour de cette mesure défectueuse, Mehdi s'adressant rapidement à Julie en utilisant le pronom « nous » pour s'identifier comme « les spécialistes de la gestion et des indicateurs ».

L'équité, la diversité et l'inclusion constituent un autre objet multiple (Law et Singleton, 2005). Sur le site web de l'Agence, la diversité est définie comme suit : « *la diversité est un fait et non un phénomène, elle est humaine et non culturelle, elle n'est ni un enjeu ni un défi, elle demande simplement à être reconnue* ». Ni l'Agence ni le SP ne définissent l'équité, la diversité et l'inclusion dans le contexte de la mission du SP. Ce silence, « comme l'Être, (...) existe et se rencontre dans des lieux d'absences et de présences conjuguées, entre dissimulation et manifestation » (Bigo, 2018, p. 124, traduction libre). Notre cas fait écho à celui de Giovannoni et Quattrone (2018) considérant que ce sont les « écarts » entre les différentes intentions portées par les acteurs et les actrices du terrain impliqués dans le projet qui ont alimenté le champ des possibles pour construire des mesures d'impact social de l'EDI.

L'une des premières mises en œuvre dans le développement de mesures de l'impact social de l'EDI consiste en un questionnaire cherchant à sonder le niveau de confiance des membres des organismes sociaux-communautaires à l'égard du service de police. Cette inscription met en œuvre l'EDI d'une certaine manière, en se concentrant sur l'identification des présences absentes liées à la défiance, et orientées vers l'amélioration attendue des relations entre le SP et ses collaborateurs externes. L'Agence cherche ainsi à organiser ou à réorganiser la police (Tsoukas et Chia, 2002). L'EDI est mise en œuvre de

manière distincte (et polyphonique) par le SP. Tout d'abord, en sollicitant l'Agence plutôt que d'autres entreprises concurrentes, l'équipe de direction cherche à montrer qu'elle souhaite engager un changement structurel concernant le profilage racial. L'Agence est une agence à impact social spécialisée dans la gouvernance inclusive et les relations communautaires. Les fondatrices de l'Agence - une avocate et une diplômée en sciences politiques - sont connues comme étant des activistes pour les droits des minorités et appellent au changement. Les fondatrices de l'Agence sont également perçues comme des représentantes de minorités « ethniques/culturelles », comme l'a suggéré un membre de la direction du SP lors d'une interaction au tribunal rapportée par Farah. En ce qui concerne les indicateurs, leur image crée des formes non voulues de réductionnisme de la réalité sociale (Quattrone et al. 2021) et deviennent une forme de visualisation de l'EDI en soi. Leur expertise est réduite à leur « pouvoir de représentation », lorsque les membres du SP mobilisent leur présence pour signaler l'élaboration d'un plan d'action concernant le profilage racial. L'EDI en tant qu'objet multiple prend également la forme d'un « accroissement des connaissances sur les « autres cultures » ». La présence absente de stéréotypes et d'essentialisme social se révèle dans la rhétorique des membres du SP.

Cet article sur l'élaboration de mesures de l'impact social de l'EDI au sein d'un service de police par une agence d'impact social activiste et à but lucratif constitue un cadre unique pour analyser la manière dont la multiplicité façonne la connaissance et l'expertise. Tout comme nos protagonistes, nous sommes encore dans le processus de création de sens des différentes facettes des éléments de subsistance et du mode de référence (Yu et Mouritsen, 2020), alors que nous continuons d'observer les notes concernant la manière dont Julie les a observées en train d'être fabriquées.

## Références

- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency : A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain\*. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1-2), 1-27. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.013>
- Auboussier, J., Doytcheva, M., Seurrat, A., & Tatchim, N. (2023). La diversité en discours : Contextes, formes et dispositifs. *Mots*, 131, 9-26. <https://doi.org/10.4000/mots.30824>
- Bereni, L. (2009). «Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise»: La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale. *Raisons politiques*, n° 35(3), 87-105. <https://doi.org/10.3917/rai.035.0087>
- Bereni, L., & Jaunait, A. (2009). « Usages de la diversité »: *Raisons politiques*, n° 35(3), 5-9. <https://doi.org/10.3917/rai.035.0005>
- Bigo, V. (2018). On Silence, Creativity and Ethics in Organization Studies. *Organization Studies*, 39(1), 121-133. <https://doi.org/10.1177/0170840617717553>
- Briers, M., & Chua, W. F. (2001). The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change : A field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society*, 26(3), 237-269. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00029-5)
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5-27. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90017-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90017-3)

Busco, C., & Quattrone, P. (2015). Exploring How the Balanced Scorecard Engages and Unfolds : Articulating the Visual Power of Accounting Inscriptions. *Contemporary Accounting Research*, 32(3), 1236-1262. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12105>

Busco, C., & Quattrone, P. (2018a). In Search of the “Perfect One” : How accounting as a maieutic machine sustains inventions through generative ‘ in -tensions’. *Management Accounting Research*, 39, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.02.002>

Busco, C., & Quattrone, P. (2018b). Performing business and social innovation through accounting inscriptions : An introduction. *Accounting, Organizations and Society*, 67, 15-19. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.03.002>

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory* (2nd edition). Sage.

Chavez, C. I., & Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training : A social infusion for cultural inclusion. *Human Resource Management*, 47(2), 331-350. <https://doi.org/10.1002/hrm.20215>

Chua, W. F. (1995). Experts, networks and inscriptions in the fabrication of accounting images : A story of the representation of three public hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 111-145. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)95744-H](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)95744-H)

Chua, W. F., & Mahama, H. (2007). The Effect of Network Ties on Accounting Controls in a Supply Alliance : Field Study Evidence\*. *Contemporary Accounting Research*, 24(1), 47-86. <https://doi.org/10.1506/7156-201W-1290-83H4>

Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Qu, S. Q. (2017). Popularizing a Management Accounting Idea : The Case of the Balanced Scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991-1025. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12299>

Dambrin, C., & Robson, K. (2011). Tracing performance in the pharmaceutical industry : Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures. *Accounting, Organizations and Society*, 36(7), 428-455. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.07.006>



Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. <https://doi.org/10.2307/258557>

Giovannoni, E., & Napier, C. J. (2022). Multimodality and the Messy Object : Exploring how rhetoric and materiality engage. *Organization Studies*, 44(3), 401-425. <https://doi.org/10.1177/01708406221089598>

Giovannoni, E., & Quattrone, P. (2018). The Materiality of Absence : Organizing and the case of the incomplete cathedral. *Organization Studies*, 39(7), 849-871. <https://doi.org/10.1177/0170840617708005>

Gordon, R., Clegg, S., & Kornberger, M. (2009). Embedded Ethics : Discourse and Power in the New South Wales Police Service. *Organization Studies*, 30(1), 73-99. <https://doi.org/10.1177/0170840608100515>

Hansen, A., & Mouritsen, J. (2005). Strategies and organizational problems : Constructing corporate value and coherence in Balanced Scorecards processes. In C. S. Chapman (Éd.), *Controlling strategy : Management, accounting, and performance measurement* (Oxford University Press).

Huzzard, T., & Johansson, Y. (2014). Critical Action Research. In E. Jeanes & T. Huzzard, *Critical Management Research : Reflections from the Field*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446288610>

Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>

Jørgensen, B., & Messner, M. (2010). Accounting and strategising : A case study from new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 184-204. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.001>

Justesen, L., & Mouritsen, J. (2011). Effects of actor-network theory in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(2), 161-193. <https://doi.org/10.1108/09513571111100672>

Knox, H., O'Doherty, D. P., Vurdubakis, T., & Westrup, C. (2015). Something happened : Spectres of organization/disorganization at the airport. *Human Relations*, 68(6), 1001-1020. <https://doi.org/10.1177/0018726714550257>

Latour, B. (1987). *Science in action : How to follow scientists and engineers through society*. Harvard University Press.

Latour, B. (2007). *La connaissance est-elle un mode d'existence ? Rencontre au Muséum de James, Fleck et Whitehead avec des fossiles de chevaux*.

Law, J., & Singleton, V. (2005). Object Lessons. *Organization*, 12(3), 331-355. <https://doi.org/10.1177/1350508405051270>

Manning, P. K. (1988). *Symbolic communication : Signifying calls and the police response*. MIT Press.

Manning, P. K., & Van Maanen, J. (1978). *Policing : A view from the street* (P. K. Manning, Éd.). Goodyear Pub. Co.

Mol, A. (2002). *The body multiple : Ontology in medical practice*. Duke University Press.

Prasad, P., & Mills, A. J. (1997). From Showcase to Shadow : Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity. In P. Prasad, A. Mills, M. Elmes, & A. Prasad, *Managing the Organizational Melting Pot : Dilemmas of Workplace Diversity* (p. 3-28). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452225807.n1>

Preston, A. M., Cooper, D. J., & Coombs, R. W. (1992). Fabricating budgets : A study of the production of management budgeting in the national health service. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 561-593. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90014-J](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90014-J)

Puyou, F.-R., & Quattrone, P. (2018). The Visual and Material Dimensions of Legitimacy : Accounting and the Search for *Socie-ties*. *Organization Studies*, 39(5-6), 721-746. <https://doi.org/10.1177/0170840618765013>

Qu, S. Q., & Cooper, D. J. (2011). The role of inscriptions in producing a balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 36(6), 344-362. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.06.002>

Quattrone, P. (2017). Embracing ambiguity in management controls and decision-making processes : On how to design data visualisations to prompt wise judgement. *Accounting and Business Research*, 47(5), 588-612. <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1320842>

Quattrone, P., & Hopper, T. (2005). A ‘time–space odyssey’ : Management control systems in two multinational organisations. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 735-764. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.006>

Quattrone, P., Ronzani, M., Jancsary, D., & Höllerer, M. A. (2021). Beyond the Visible, the Material and the Performative : Shifting Perspectives on the Visual in *Organization Studies*. *Organization Studies*, 42(8), 1197-1218. <https://doi.org/10.1177/01708406211033678>

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>

Robson, K. (1992). Accounting numbers as “inscription” : Action at a distance and the development of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 17(7), 685-708. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90019-O](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90019-O)

Robson, K., & Bottausci, C. (2018). The sociology of translation and accounting inscriptions : Reflections on Latour and Accounting Research. *Critical Perspectives on Accounting*, 54, 60-75. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.11.003>

Skærbæk, P., & Tryggstad, K. (2010). The role of accounting devices in performing corporate strategy. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 108-124. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.01.003>

Vaivio, J. (2004). Mobilizing local knowledge with 'Provocative' non-financial measures. *European Accounting Review*, 13(1), 39-71. <https://doi.org/10.1080/0963818032000102971>

Van Maanen, J. (1975). Police Socialization : A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 207. <https://doi.org/10.2307/2391695>

Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization : A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 488-516. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.002>

Yu, L., & Mouritsen, J. (2020). Accounting, simultaneity and relative completeness : The sales and operations planning forecast and the enactment of the 'demand chain'. *Accounting, Organizations and Society*, 84, 101129. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101129>

Zannad, H., Cornet, A., & Stone, P. (2013). Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ? *Management international*, 17, 85-97. <https://doi.org/10.7202/1015814ar>

# Chapitre 6. (Re)penser les injustices épistémiques dans les études en gestion : une auto-ethnographie de la positionnalité d'une chercheuse blanche sur un terrain contesté

## Avant-propos

Cet article sera présenté aux conférences suivantes :

- Le colloque du CIRCEM à l'ACFAS en mai 2024 – Thème 417 : *Penser, documenter et lutter contre les injustices et inégalités épistémiques : regards croisés*
- Le 40ème colloque EGOS en juillet 2024 à Milan – Sous-thème 02: *Radical Dialogues on Inequalities, Privilege, and Marginalization in Organizations*

## Résumé

Cet article s'appuie sur une auto-ethnographie menée dans le cadre d'une recherche-action que j'ai réalisée dans une micro-entreprise canadienne. L'objectif était de développer des indicateurs d'impact social visant à mesurer les changements apportés par un plan d'action en équité, diversité et inclusion déployé dans un service de police. J'y explore les enjeux d'injustice et de privilège épistémique sur le terrain, à travers une analyse des affects associés à la gestion de ma positionnalité en tant que chercheuse blanche et agente du changement sur un terrain contesté. Mes résultats montrent comment la prise de conscience de sa blancheur sur un terrain contesté peut amener à un sentiment d'illégitimité épistémique. Par ailleurs, cette étude montre qu'une identité, lorsqu'elle est instrumentalisée (volontairement ou non), peut se transformer en une forme de piège épistémique, duquel il est difficile de s'extraire.

---

Mots-clés : injustice épistémique, privilège épistémique, auto-ethnographie, positionnalité, indicateurs d'impact

### 3.1 Introduction

Le tournant affectif dans la recherche ethnographique permet de mettre en lumière les malaises et les expériences affectives difficiles vécues par les ethnographes sur le terrain (Clough & Halley, 2007; Gherardi, 2019; Moriceau, 2019). Dans la littérature en gestion et sur les organisations, cette prise en compte des dimensions affectives de l'ethnographie fournit des informations essentielles sur les contextes et les phénomènes organisationnels étudiés et permet d'en compléter et d'en nuancer notre compréhension (Koning & Ooi, 2013; Schmidt et al., 2023; Sløk-Andersen & Persson, 2020). Parmi les sources de mal-être, les études mettent en avant les situations de gestion de la positionnalité (Brasher, 2020), quand par exemple les chercheurs·euses se retrouvent à devoir prendre parti à la demande d'acteurs·rices du terrain (Hauge, 2020) ou qu'ils doivent faire face à leur statut de jeune ethnographe inexpérimenté·e (Pollard, 2009; Repenning & DeMott, 2023) notamment dans la recherche critique (Drujon d'Astros et al., 2024). Ces situations de gestion de la positionnalité représentent des défis particuliers lorsque le statut d'ethnographe se double d'un statut de praticien·ne (Dong, 2023) et/ou d'agent·e du changement (Holck, 2018). En effet, la recherche-action, en imposant au chercheur ou à la chercheuse de gérer un statut « d'agent·e double » (Dong, 2023) l'entraîne dans des situations parfois délicates et émotionnellement compliquées. C'est tout particulièrement le cas lorsque le/la chercheur·euse mène une recherche-intervention à vocation critique, qui implique de gérer à la fois une posture de « complice » des changements apportés et une posture plus distante et réflexive de problématisation et de remise en question de ces changements (Holck, 2018).

Les affects associés à la gestion du double positionnement de chercheuse et de praticienne/agente du changement sont au cœur de ce papier. Comme le soutient Holck (2018) : « ce n'est qu'en partageant des expériences de terrain affectives et maladroitement que nous avons le potentiel de créer de nouvelles possibilités de réflexion et d'action - sans rester figés dans une angoisse paralysante de causer des dommages ou de compromettre notre position critique par l'action » (p. 232, traduction libre). Plus spécifiquement, cet article réfléchit aux affects associés à la gestion de la positionnalité d'une chercheuse et agente du changement blanche sur un terrain contesté, c'est-à-dire

sur un terrain où les enjeux sont sujets à des débats ou des désaccords. Ce terrain contesté, au cœur duquel les problématiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) ainsi que les enjeux de racisme dans la police sont sujets à discussion, amène de nombreux questionnements concernant la production de connaissances à ce sujet. Par exemple : quelle est ma légitimité de personne blanche à travailler sur ces sujets ? Comment assumer et gérer le statut imposé d'experte lorsque l'on mène une recherche-action en tant que chercheuse débutante ?

Ces questionnements qui m'ont habitée sur le terrain ont entraîné des sentiments de honte, de malaise et de déception, que j'ai par la suite analysés à travers une auto-ethnographie (Chang, 2008; Dubé, 2016; Ellis et al., 2011; Ellis & Bochner, 2000; Flamme, 2021a; Moriceau, 2019). Cette méthode de recherche me permet de me plonger pleinement dans ces expériences subjectives pour éclairer les enjeux de positionnalité et de production de connaissances sous-jacents, tout en étant la plus réflexive possible. La réflexivité est en effet au cœur de l'approche auto-ethnographique et de la recherche critique performative, et permet d'en garantir – en mettant à distance le soi et en le remettant constamment question – la qualité, la validité et la fiabilité (Flamme, 2021a; Moriceau, 2019). Les vignettes auto-ethnographiques analysées dans cet article proviennent du travail de terrain mené auprès de l'Agence (un pseudonyme), une agence d'impact social canadienne dirigée par deux femmes, dans le cadre d'un projet de mise en place d'un plan d'action en EDI dans un service de police (ci-après désigné comme le SP). Embauchée par l'Agence, l'essentiel de mon travail auprès de cette organisation était de développer des indicateurs visant à mesurer l'impact social du plan d'action déployé au sein du SP.

Les affects associés à ma positionnalité de chercheuse blanche sur ce terrain contesté sont analysés en m'appuyant sur les concepts liés à l'injustice épistémique (Fricker, 1999, 2007). La notion de positionnalité, issue des théories féministes du point de vue (Harding, 1991; Hartsock, 1983) et des savoirs situés (Haraway, 1988), fait référence à la reconnaissance de sa position sociale, politique et épistémique en tant que chercheuse dans le processus de recherche (Brasher, 2020; Rose, 1997). En reconnaissant et en interrogeant son positionnement, il s'agit de reconnaître également les biais potentiels et les influences qui peuvent façonner notre compréhension du terrain et notre interprétation

des données. Cela implique une réflexion critique sur nos identités et sur les privilèges qui influencent la manière dont nous construisons le savoir. De ce point de vue, l'injustice épistémique et les concepts qui y sont associés permettent d'enrichir l'analyse des enjeux de pouvoir associés à la production de connaissances, eux-mêmes intrinsèquement liés aux enjeux de positionnalité. Les concepts de l'injustice épistémique permettent ainsi de questionner et d'analyser en profondeur la manière dont les systèmes d'oppression et les relations de pouvoir influent sur la production, la validation et la légitimation des connaissances.

Cette étude espère apporter deux contributions à la littérature. Premièrement, ce papier enrichit la littérature émergente sur l'injustice épistémique en gestion (Banerjee, 2022; Liu, 2022; Muzanhamo & Chowdhury, 2023), en montrant que le privilège épistémique (Dorlin, 2021) peut être utilisé par les personnes appartenant à des groupes minorisés dans une visée émancipatrice, pour éduquer le groupe dominant sur les discriminations qu'il perpétue. Deuxièmement, je contribue également au courant de la littérature sur les affects associés à la positionnalité dans la recherche ethnographique en gestion (Jemielniak & Kostera, 2010; Koning & Ooi, 2013; Schmidt et al., 2023; Sløk-Andersen & Persson, 2020), et plus spécifiquement, la recherche-action (Dong, 2023; Holck, 2018), et je montre que l'identité d'experte qui s'impose à nous sur le terrain peut se transformer en un piège épistémique. Le manque d'agentivité face à une posture d'expert·e imposée, génératrice d'inconfort, découle largement du statut de subordination inhérent à la condition de « *practisearcher* » (Dong, 2023; Gile, 2017), auquel peut s'ajouter le statut de chercheur·euse novice.

La suite de l'article est structurée comme suit : la partie suivante présente une revue de la littérature sur le tournant affectif dans la recherche ethnographique et pour le cadre conceptuel utilisé. Puis, j'explique ma méthodologie et présente mon terrain de recherche, avant de présenter mes résultats par le biais de commentaires de vignettes auto-ethnographiques. Enfin, la discussion présente les principales observations et contributions à la recherche.

### **3.2 Revue de littérature**



### ***Tournant affectif et recherche ethnographique***

Le tournant affectif (« *affective turn* » Clough & Halley, 2007) ou « tournant vers les affects » (Moriceau, 2019) représente un important changement épistémologique dans la recherche ethnographique. Puisant dans la philosophie de Spinoza, ainsi que dans la pensée de Deleuze et de Guattari, ce paradigme remet en question la focalisation poststructuraliste sur les représentations discursives et linguistiques des émotions. Il avance que le discours ne permet pas de saisir les aspects de l'expérience humaine qui ne sont pas communiqués par le langage, englobant notamment les expériences corporelles et émotionnelles qui façonnent les interactions sociales (Clough & Halley, 2007). Plus largement, cette perspective remet en question l'approche traditionnelle de la recherche académique selon laquelle les émotions et les affects doivent être séparés du travail de terrain et reconnaît l'importance de ceux-ci, « aux côtés de la raison, du calcul et de la stratégie dans les affaires humaines, rôle souvent ignoré ou minimisé dans nos théories » (Moriceau, 2019, p.85). En effet, bien que la prétention à l'objectivité, à l'impartialité et à la neutralité puisse paraître illusoire lorsque l'on mène une recherche ethnographique (Sløk-Andersen & Persson, 2020), les expériences émotionnelles vécues par les chercheurs·euses lors de leur travail sur le terrain ont tendance à être largement atténuées, voire tues dans les articles académiques qui en découlent (Dong, 2023). Ainsi, le tournant vers les affects en recherche ethnographique élargit notre compréhension des affects au-delà du discours pour inclure les forces non discursives qui jouent un rôle crucial dans les relations sociales et dans la construction de sens au sein des contextes sociaux et organisationnels étudiés. Plus spécifiquement, la recherche ethnographique « affective », peut être définie comme :

« (...) un style de processus ethnographique performatif qui repose sur la capacité du chercheur à affecter et à être affecté afin de produire des interprétations susceptibles de transformer les éléments qu'il interprète » (Dong, 2023).

Comme le précise Gherardi, il ne s'agit pas d'une « ethnographie de l'affect », mais bien d'un style de pratique de recherche ethnographique qui prend en compte l'enchevêtrement complexe de tous les aspects du terrain (textes, acteurs, langage, etc.) et leur influence, tant sur le chercheur ou la chercheuse qu'entre eux (Gherardi, 2019).

### *Affect et production de connaissance*

Malgré les différents défis qu'entraîne la prise en compte des affects dans le travail ethnographique, de nombreux auteurs et autrices insistent sur sa pertinence. Tout d'abord, simplement parce qu'il est impossible de s'extraire du fait que « le cadre socio-matériel que l'on peut appeler « le terrain » nous affecte » en tant que chercheurs·euses (Sløk-Andersen & Persson, 2020, p. 68 traduction libre), et que cela a des répercussions non négligeables. En effet, l'expérience incarnée que représente la recherche ethnographique implique nécessairement un certain degré de travail émotionnel (Schmidt et al., 2023), qui peut avoir différentes conséquences pour celles et ceux qui la vivent. Dans certains cas extrêmes, cela peut mener à de l'épuisement, voire à un syndrome de stress post-traumatique (voir l'exemple de Warden, 2013, cité dans Sløk-Andersen & Persson, 2020).

C'est pourquoi certain·e·s chercheurs·euses considèrent les dimensions affectives de l'ethnographie comme une ressource inexploitée, notamment dans l'étude des phénomènes organisationnels, et appellent à combler cette lacune en exploitant leur potentiel méthodologique (Dong, 2023; Sløk-Andersen & Persson, 2020). Ces chercheurs·euses invitent à se concentrer – entre autres - sur les moments difficiles et inattendus, afin de « faire de sa maladresse et de son malaise des outils de connaissance » (Debouny, 2017, p. 113).

L'étude de ces moments inconfortables est d'autant plus importante que ceux-ci sont inévitables et qu'ils influencent le travail de l'ethnographe. Pourtant, comme le résume Ghasarian (1997, p. 193) : « si chaque enquêteur sait intimement que ce qu'il ressent sur le terrain affecte sa recherche, on ne lui apprend guère à intégrer cette dimension dans ses analyses ». L'étude des affects et du mal-être ou des difficultés qui peuvent y être associées a ainsi pour but d'aider les ethnographes à mieux se préparer à ce type d'expériences et à les normaliser. Il s'agit aussi de dissiper le « malentendu » qui découle du faible nombre d'articles à ce sujet, selon lequel « les émotions sont des symboles de négativité, de faiblesse ou d'inadéquation » (Dong, 2023, p. 176). Enfin, comme mentionné précédemment, explorer les situations de mal-être ou d'inconfort sur le terrain peut permettre de mettre en lumière des enjeux sociaux et politiques plus larges et de contribuer à une meilleure compréhension de ceux-ci.

### *Malaises de l'ethnographe*

Face au potentiel épistémologique et méthodologique de l'étude des affects en lien avec le travail ethnographique, certain·e·s ethnographes ont exploré plus en détail différentes sources de mal-être sur le terrain.

La littérature montre qu'une des principales sources de mal-être sur le terrain (et a posteriori) concerne les situations de « gêne » ou « d'embarras » (« *awkwardness* » ou « *embarrassment* »), qui ont été étudiées par quelques ethnographes dans différents contextes organisationnels. La plupart de ces articles insistent sur la valeur épistémique de ces situations, qui éclairent tant les pratiques de recherche que les contextes organisationnels (Koning & Ooi, 2013; Schmidt et al., 2023; Sløk-Andersen & Persson, 2020).

À travers une analyse de deux moments gênants vécus sur le terrain, Koning et Ooi (2013) montrent qu'il est important de rendre la réflexivité plus inclusive (ou de la « dé-paralyser »), en intégrant les moments de gêne et les aspects émotionnels dans les récits ethnographiques, car ceux-ci sont particulièrement instructifs. En présentant les échanges avec un homme d'affaires chinois évangéliste en Indonésie ainsi que les rencontres embarrassantes avec des artistes lors de la visite d'un village d'artistes en Chine, les deux chercheurs montrent que ces moments de gêne – habituellement passés sous silence – soulèvent des questions essentielles sur la relation entre les chercheurs·euses et les personnes étudiées, mais aussi sur la pratique et la politique de sélectivité des données de la recherche ethnographique sur les organisations. De la même manière, Sløk-Andersen et Persson (2020) s'appuient sur des situations gênantes vécues au cours de leurs enquêtes ethnographiques dans les forces armées danoises et suédoises pour montrer que l'analyse des dimensions affectives du travail ethnographique peut fournir des informations cruciales à propos du contexte organisationnel étudié. D'après elles, l'ethnographie est intrinsèquement gênante/embarrassante/maladroite, et de ce fait, « au lieu d'éliminer les maladroites, parce qu'elles ne correspondent pas au récit scientifique que nous essayons de produire, nous devrions en faire notre point de départ pour l'analyse » (Sløk-Andersen & Persson, 2020, p. 74). Schmidt et al. (2023) partagent également ce point de vue, selon lequel les situations de gêne et d'inconfort sont inhérentes au travail ethnographique ; ils

s'intéressent plus précisément au travail de gestion des émotions dans lequel les ethnographes s'engagent dans ces situations. D'après eux, ce travail émotionnel permet de mieux comprendre certains « concepts relationnels » (c'est-à-dire « des concepts désignant des phénomènes qui résident et/ou émergent dans des relations entre au moins deux personnes » (p.2), par exemple la reconnaissance, la dépendance et la dignité) et de révéler de nouveaux aspects concernant ces concepts (Schmidt et al., 2023). Wästerfors (2023), au contraire, met en lumière à travers cinq exemples du terrain que certains moments gênants ou embarrassants peuvent n'être d'aucune valeur épistémique. Selon lui, ne pas ignorer ces situations gênantes permet de normaliser à la fois leur existence dans la pratique ethnographique, mais aussi le fait qu'elles puissent ne mener à aucune production de connaissances.

Au-delà de la gêne ou de l'embarras, le travail ethnographique peut être source de mal-être à de nombreux autres égards. Dans son étude auprès d'anthropologues de trois universités britanniques, Pollard (2009) fait état d'un panel d'émotions et d'affects ressentis par les seize personnes interrogées, lors de leur travail sur le terrain : « seul·es, honteux·ses, endeuillé·es, trahi·es, déprimé·es, désespéré·es, déçu·es, perturbé·es, embarrassé·es, craintif·ve·s, frustré·es, coupables, harcelé·es, abandonné·es, paranoïaques, plein·es de regrets, réduit·es au silence, stressé·es, piégé·es, mal à l'aise, non préparé·es, sans soutien et malades » (p.1, traduction libre).

Quel que soit le potentiel épistémique de ces expériences difficiles, les partager peut permettre à d'autres chercheurs·euses de se sentir moins seul·es, mais aussi aux personnes extérieures à la recherche ethnographique de mieux comprendre les défis associés à cette pratique (Tracy, 2014). Cela peut également avoir une portée pédagogique pour les jeunes ethnographes (Pollard, 2009). En effet, si faire de l'ethnographie a des conséquences émotionnelles et corporelles concrètes pour ceux qui vivent cette expérience (Sløk-Andersen & Persson, 2020), celles-ci peuvent représenter des défis encore plus importants lorsqu'il s'agit d'ethnographes débutant·e·s (Repenning & DeMott, 2023).

### ***Mal-être, positionnalité et recherche-intervention***

Qu'il s'agisse de l'(in)expérience sur le terrain ou d'autres enjeux de positionnalité, la littérature montre que ceux-ci sont une source importante de mal-être et d'inconfort pour les chercheurs·euses. S'appuyant sur Rose (1997), Brasher (2020) définit la positionnalité de la manière suivante :

« La positionnalité fait référence à la manière dont sa position de chercheur·euse dans le contexte social et politique du terrain de recherche - en termes de marqueurs d'identité tels que le statut socio-économique, la race, la nationalité, le genre, la sexualité et les capacités, entre autres - façonne la manière dont les participants interagissent avec vous, s'ils le font, ce qu'ils partagent avec vous et, en fin de compte, les résultats de la recherche » (p.297-298, traduction libre).

La notion de positionnalité est ainsi indissociable d'une certaine forme de réflexivité : elle implique de prendre en compte notre positionnement et notre point de vue (Harding, 1991), et de constamment réfléchir à leur impact tant sur nos rapports avec les autres personnes sur le terrain, que sur les connaissances produites.

La pratique ethnographique, notamment quand elle a lieu sur des terrains « contestés », c'est-à-dire des terrains emprunts d'enjeux à contestation, à débat ou à des désaccords, entraîne souvent les chercheurs·euses dans des situations inconfortables face auxquelles ils ou elles doivent « prendre parti » et « faire face à leur propre positionnement » (Hauge, 2020). Ces moments délicats et parfois gênants liés à la nécessité de « gérer sa positionnalité » (Hauge, 2020) résultent aussi souvent des rôles multiples que peuvent occuper les chercheurs·euses sur le terrain. C'est le cas des « *practisearchers* » (ou « chercheurs·euses praticiens·iennes »), qui mêlent à la fois ethnographie et intervention/pratique professionnelle, et dont l'effet de la rémunération peut aussi avoir un impact sur la gestion de leur positionnalité. Dans son article, Dong (2023) montre que les moments émotionnellement difficiles qui découlent de ce double rôle de chercheur·se et de praticien·ne – par exemple lorsque « nos identités sont remises en question, nos comportements suscitent la méfiance ou nos décisions hâtives aboutissent à des résultats imprévus » (p.175, traduction libre) -, sont une ressource précieuse et pourtant peu exploitée. Plus précisément, elle montre que l'analyse de ces émotions ou de ces affects peut par exemple nous aider à être plus réflexifs·ves (en évaluant de manière critique nos

multiples positions et identités) ou encore à mieux comprendre le contexte socioculturel dans lequel se situe l'organisation étudiée (Dong, 2023, p. 175). Dans la recherche critique, certain·e·s auteurs·rices s'engagent également dans des approches plus performatives, combinant leur rôle de chercheur·euses avec celui d'agent·e du changement. C'est le cas notamment dans la littérature critique sur la diversité, dans laquelle un petit nombre de chercheurs·euses réfléchissent et mettent en place des outils et des pratiques émancipatrices au côté des gestionnaires et des praticien·nes de la diversité (Akom, 2011; Ghorashi & Ponzoni, 2014; Holck, 2018; Staunæs & Søndergaard, 2008). Dans ce champ encore émergent de la littérature, l'article de Holck (2018) explore, au travers d'une ethnographie basée sur l'intervention, les possibilités de faire de la recherche critique engagée sur la diversité, en fournissant aux praticien·nes des informations et des outils concrets pertinents. À travers une analyse des affects vécus sur le terrain, elle décrit notamment le sentiment d'aliénation qui découle du positionnement double de chercheuse et d'agente du changement :

« Le/la chercheur·euse-agent·e du changement entretient un sentiment « aliénant » inconfortable en se plaçant à la marge de l'organisation tout en questionnant de manière critique et en problématisant les pratiques des participants. » (Holck, 2018, p. 220, traduction libre)

Ce positionnement, qui rend également le chercheur ou la chercheuse « complice » et en partie responsable de ce qui se passe dans l'organisation, entraîne toute une série d'expériences affectives parfois inconfortables. Holck (2018) montre que l'analyse de ces affects peut permettre, entre autres, de garder un œil critique sur son impact dans la mise en œuvre des interventions, mais aussi sur son interprétation des événements qui ont lieu. Ainsi, l'analyse des affects peut permettre de garantir une certaine réflexivité, qui est particulièrement importante lorsque l'on s'engage dans une recherche critique performative.

### **3.3 Cadre conceptuel : positionnalité et réflexivité épistémique sur un terrain contesté**

La notion de positionnalité et les questionnements qui en découlent - concernant l'impact du point de vue du chercheur ou de la chercheuse sur les connaissances élaborées - sont

étroitement liés aux théories épistémologiques féministes, et notamment à la théorie du point de vue (Harding, 1991; Hartsock, 1983) et des savoirs situés (Haraway, 1988). Selon ces théories, la science a une dimension subjective irréductible, c'est pourquoi il est important de situer les connaissances produites, et d'explicitier le point de vue à partir duquel elles le sont. Ainsi, comme le résume Dorlin (2021) (qui cite Maria Puig de la Bellacas) :

« (...) une véritable objectivité en science implique que les positionnements politiques des scientifiques doivent être « conscients et explicites quant à leur caractère historiquement et socialement situés » » (p.30)

Ces travaux invitent donc à multiplier les points de vue, afin de rendre la science plus riche, plus démocratique et plus réflexive, notamment en prenant en compte l'expérience des personnes marginalisées.

Face à la « source d'agentivité épistémique » que représente la théorie du point de vue pour les groupes opprimés, toute une littérature sur l'injustice épistémique s'est développée, fournissant « des concepts spécifiques permettant d'identifier et d'étiqueter les cas d'asymétrie » (Aumais & Tremblay, à paraître, traduction libre). La notion d'injustice épistémique, théorisée par la philosophe Miranda Fricker, correspond au fait de « diminuer » ou de nier la crédibilité des propos d'un individu en raison de préjugés portés à son égard. Comme le précise Fricker (2007), ce champ de recherche s'appuie sur une conception socialement située des pratiques épistémiques, et met au premier plan les questions d'identité sociale et de pouvoir. Il vise ainsi à identifier et à remédier aux façons dont certains individus ou groupes sont injustement traités dans le domaine de la connaissance et de la production intellectuelle.

De ce point de vue, les études et les concepts apportés par cette littérature paraissent particulièrement pertinents pour étudier les affects liés aux enjeux de positionnalité et à la gestion de cette positionnalité sur un terrain « contesté », au sein duquel les intérêts et les points de vue s'affrontent. En effet, si la prise en compte des affects liés à la positionnalité du chercheur ou de la chercheuse dans la recherche ethnographique peut permettre d'être garante d'une certaine réflexivité, leur étude à travers le prisme de « l'injustice épistémique » et des concepts qui y sont associés permet de pousser plus loin

l'analyse des enjeux de pouvoir associés à la production de connaissances. Comme le précisent Aumais et Tremblay (à paraître) :

« Les universitaires, en tant que producteurs de connaissances et détenteurs d'une certaine autorité épistémique, font partie intégrante des relations de pouvoir à l'œuvre dans la production de connaissances et, parfois, de la violence épistémique à l'égard de ceux qui ont moins de privilèges et à qui nous demandons un travail épistémique (en recueillant leur témoignage) dont ils ne bénéficient pas directement. » (traduction libre).

Ainsi, les notions associées à l'injustice épistémique fournissent de précieux outils nous permettant – en tant que chercheurs et chercheuses directement impliqués dans l'élaboration de nouveaux savoirs - de réfléchir en profondeur à nos pratiques épistémiques.

De plus, l'injustice épistémique, en tant que phénomène social, a été peu étudiée dans le monde académique, et notamment dans le cas des études en gestion et celles portant sur les organisations (Aumais & Tremblay, à paraître). La littérature émergente sur le sujet a mis en lumière les injustices épistémiques vécues par les chercheurs·euses racisé·e·s dans un milieu académique historiquement raciste (Liu, 2022; Muzanenhano & Chowdhury, 2023), et appelle à décoloniser les connaissances de ce champ de recherche. Pourtant, comme le note Sénac (2022), ce phénomène se présente « fréquemment dans nos interactions quotidiennes, sitôt que la conversation témoigne d'une situation problématique au niveau de l'accès, de la production et de la transmission de connaissance entre des interlocuteur·rice·s dans une même interaction sociale. » (p.138).

C'est pourquoi, à la suite de l'ethnographie basée sur l'intervention de Holck (2018), cet article propose d'analyser, au travers d'une auto-ethnographie, une recherche-action menée dans un service de police, par le biais d'une agence d'impact social, ci-après « l'Agence ». L'analyse des affects vécus sur le terrain montre plusieurs situations d'inconfort liées à ma positionnalité, et plus particulièrement, au défi de devoir « gérer ma positionnalité » face à certains événements ou dans le cadre de certaines interactions. Les expériences affectives analysées seront celles associées à ma posture de chercheuse/experte blanche sur un terrain contesté. Ces expériences seront analysées à



travers certains concepts liés à l'injustice épistémique, et plus précisément au concept de privilège épistémique (Dorlin, 2021), ainsi qu'à travers la notion de blanchité (Cervulle, 2013; Tremblay, 2019).

Le concept de privilège épistémique est au cœur de la théorie de l'injustice épistémique développée par Fricker (1999). Celui-ci découle de l'idée selon laquelle les individus qui ont du pouvoir exercent souvent une influence injuste sur la structuration de notre compréhension du monde social. Par conséquent, selon Fricker, une « certaine forme de privilège épistémique peut être tirée de la position d'impuissance » (p.192, traduction libre), dans la mesure où celle-ci donne accès à d'autres expériences sociales et donc d'autres connaissances que celles des dominant·e·s.

De ce point de vue, le « privilège épistémique » invite à reconnaître une place centrale aux points de vue minoritaires et marginalisés (Dorlin, 2021), tel que théorisé par Harding, qui reprend la théorie du point de vue féministe de Hartsock (1983).

Par ailleurs, la blanchité, comme le résume Émilie Tremblay (2019) :

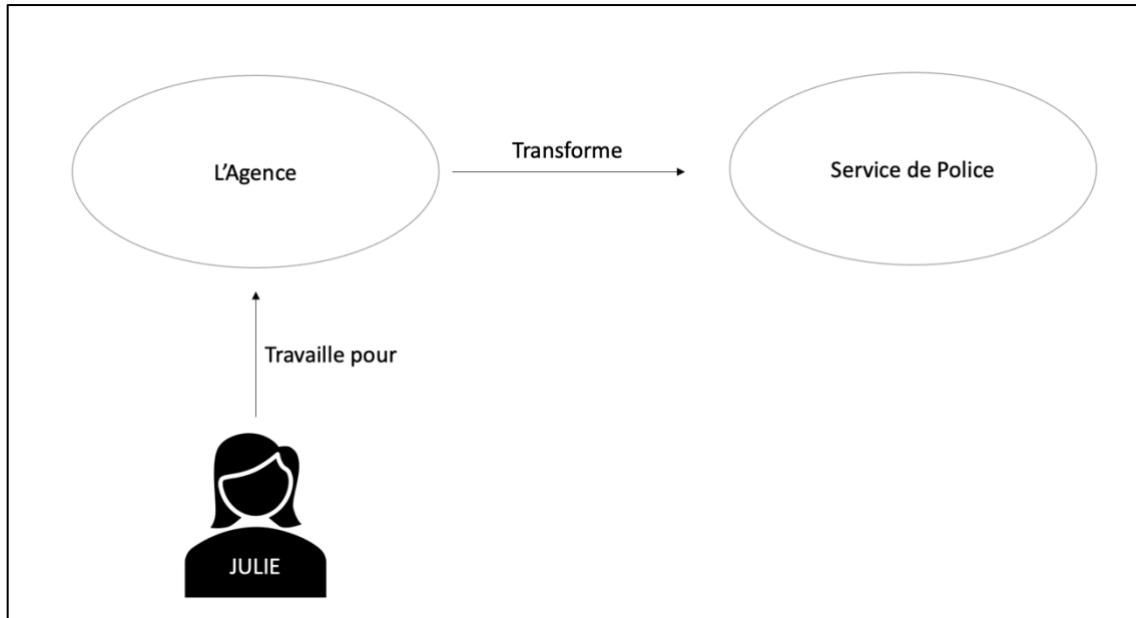
« (...) est une notion analytique ayant pour but de décortiquer une expérience sociale empreinte par des rapports de domination. Elle se réfère à un espace culturel, social et politique dominant étroitement lié à l'expansion coloniale européenne qui favorise les personnes qui sont catégorisées comme blanches. Elle ne se réfère pas uniquement à la couleur de peau ni à la subjectivité individuelle, mais à une idéologie basée sur des valeurs, des croyances, des normes, des comportements et des pratiques culturelles – considérés comme étant les standards – qui entraîne une distribution différenciée du pouvoir et des privilèges » (p.261).

Bien que cette notion soit peu mobilisée dans la littérature sur la méthodologie de la recherche (Tremblay, 2019), différents épisodes vécus sur le terrain montrent qu'il est essentiel de s'y intéresser et de réfléchir à son influence sur nos expériences de recherche et par conséquent sur la production de connaissances qui en découle.

### **3.4 Méthodologie**

### *Terrain de recherche*

Afin de bien comprendre les défis associés à ma positionnalité, le schéma ci-après (Figure 35) présente ma position sur le terrain, par rapport aux deux principaux acteurs qui le constituent : le service de police et l'Agence.



*Figure 35 – Schéma de ma posture sur le terrain*

Dans le cadre de cette recherche, je me suis engagée dans une recherche-action critique performative, endossant le double rôle de chercheuse et d'agente du changement, tel que décrit par Holck (2018). La particularité de ce double positionnement, est qu'il a lieu au sein de deux organisations : je suis une « agente du changement » du SP par le biais de l'Agence, qui m'emploie officiellement en tant que chercheuse. Pour le résumer autrement, j'ai rejoint une organisation (l'Agence), pour en changer une autre (le SP).

Les situations d'inconfort et de malaise vécues sur le terrain du fait de ma positionnalité découlent plus particulièrement de mon statut de chercheuse blanche, chargée de mener à bien un projet de transformation en lien avec des problématiques d'EDI au sein d'une institution majoritairement blanche faisant face à des problématiques de racisme (la police) par le biais d'une organisation dirigée par deux femmes issues de communautés marginalisées (la communauté rom et la communauté musulmane). Ce terrain « contesté », du fait des acteurs et actrices présents et de la nature du projet, m'a amenée

à devoir faire face à des expériences affectives compliquées, liées à ma positionnalité, et plus particulièrement à ce qu'elle implique du point de vue de la connaissance.

### ***Démarche auto-ethnographique***

La démarche méthodologique employée dans cet article relève de l'auto-ethnographie. Cette méthode de recherche s'inscrit dans les approches dites narratives, dont le but est de produire des connaissances en prenant en compte l'influence du chercheur ou de la chercheuse – et notamment de ses émotions et de sa subjectivité - sur sa recherche (Ellis et al., 2011; Flamme, 2021a). Elle peut être définie comme une démarche de recherche et d'écriture « qui vise à décrire et à analyser systématiquement (graphie) l'expérience personnelle (auto) afin de comprendre des expériences culturelles (ethno) » (Ellis et al., 2011, p. 273 traduction libre). Et comme le note Deborah Reed-Danahay (citée dans Given, 2008), l'importance accordée à ces trois aspects au cœur de l'auto-ethnographie (le processus de recherche, le soi et la culture) varie selon les chercheurs·euses.

### ***Auto-ethnographie et autobiographie***

L'auto-ethnographie se situe donc au croisement de l'autobiographie et de l'ethnographie : elle emprunte à ces deux approches pour proposer une démarche de recherche singulière (Ellis et al., 2011). Ainsi, bien qu'une des particularités de l'auto-ethnographie soit que la connaissance soit produite à partir de l'expérience personnelle et de la subjectivité du chercheur ou de la chercheuse, il ne s'agit pas d'un simple récit autobiographique. En effet, l'auto-ethnographe cherche à connecter cette expérience personnelle au contexte social, politique et culturel plus large, et à comprendre comment ce(s) contexte(s) s'inscrivent dans son expérience (Moriceau, 2019). Le récit individuel du chercheur ou de la chercheuse, de ses émotions et de ses sensations, sert à éclairer un phénomène social ou organisationnel, en révélant notamment certaines « situations de pouvoir, préjugés et pris-pour-acquis » (Flamme, 2021a). Comme le résume Dubé (2016): « ce qui distingue l'auto-ethnographie des autres approches autobiographiques, c'est qu'elle transcende la pure narration de soi pour s'engager avec davantage de profondeur dans l'analyse culturelle et dans l'interprétation » (p.4). Cette place centrale de l'analyse

va de pair avec le besoin de faire un lien avec la théorie, qui est également au cœur de l'auto-ethnographie (Moriceau, 2019).

### *Auto-ethnographie et réflexivité*

En connectant le personnel au politique et au culturel, l'auto-ethnographie dépasse donc le simple récit autobiographique pour donner naissance à une démarche de recherche nouvelle, qui remet en question les méthodes de recherche classiques. Qu'on la considère comme postmoderniste (Dubé, 2016), ou comme s'inscrivant dans le paradigme critique (Grenier, 2015), l'auto-ethnographie peut être considérée comme une « réaction radicale aux méthodes positivistes » (Dubé, 2016). En effet, à la recherche de l'objectivité par une mise à distance de la subjectivité du chercheur ou de la chercheuse, l'auto-ethnographie propose une prise en compte de sa subjectivité tout au long du processus de recherche (Flamme, 2021a). L'expérience du chercheur ou de la chercheuse, plutôt que d'être mise de côté, est pleinement considérée, afin de décrire la problématique étudiée « telle qu'elle a été vécue de l'intérieur par un sujet incarné, situé, exposé et hésitant » (Moriceau, 2019, p. 56).

Cette remise en question des approches dominantes, qui prônent l'objectivité, mais promeuvent en réalité une « perspective blanche, masculine, hétérosexuelle, de classe moyenne/supérieure, chrétienne et valide » (Ellis et al., 2011, p. 278, traduction libre), passe par une prise en compte de son propre point de vue et de l'impact de celui-ci sur sa recherche. Ainsi, comme le note Flamme (2021a) : « la connaissance produite sur un phénomène organisationnel, social ou institutionnel, se conjugue avec un travail de la subjectivité du chercheur » (p.7), qui est pleinement intégré dans la démarche. Cette subjectivité consciente d'elle-même que cherche à promouvoir l'auto-ethnographie implique un important travail de réflexivité. Ce travail peut être défini comme une « auto-évaluation critique continue de sa propre position » (Flamme, 2021, p.6). Le chercheur ou la chercheuse s'engage dans une démarche de mise à distance et d'analyse critique du soi et de ses émotions, qu'il ou elle rend visible aux lecteurs·rices. Cela prend la forme d'un questionnement continu concernant tant ses choix (en termes de recherche, d'actions, etc.), que ses réactions dans certaines situations qu'il ou elle rapporte (Flamme, 2021a). Cet effort de réflexivité s'apparente à un « combat avec et contre soi-même » : il s'agit de

réfléchir à sa position et à ses actions, en luttant contre « ses penchants naturels et contre un certain habitus académique » (Moriceau, 2019, p. 58). Ainsi, la réflexivité, tout comme la vulnérabilité, l'authenticité, la crédibilité et la sensibilité, fait partie des critères qui garantissent la qualité, la validité et la fiabilité de la recherche auto-ethnographique (Flamme, 2021a; Moriceau, 2019).

Par ailleurs, ce travail de réflexivité va de pair avec une volonté d'émancipation, tant pour soi, que pour les autres (Flamme, 2021a). Cette visée émancipatrice de la recherche auto-ethnographique concerne notamment la voix du chercheur ou de la chercheuse, dont l'émancipation passe par un affranchissement des conventions d'écriture académiques traditionnelles (Grenier, 2015). Cela implique entre autres de produire des textes accessibles à un public plus large, en favorisant l'utilisation d'un style d'écriture à la portée du plus grand nombre plutôt qu'un jargon académique élitiste (Ellis & Bochner, 2000). De cette façon, les chercheurs·euses peuvent rendre possible le changement social pour un plus grand nombre de personnes (Ellis et al., 2011).

D'une manière générale, on peut donc dire que l'auto-ethnographie est une méthode de recherche qui s'appuie sur la subjectivité du chercheur ou de la chercheuse et s'efforce de connecter son expérience personnelle au contexte politique et social, afin de produire une connaissance réflexive tournée vers l'émancipation. Toutefois, il existe au sein de cette méthode différents courants et différentes postures méthodologiques et épistémologiques, qui ont amené certains auteurs à proposer diverses classifications, selon la posture épistémologique adoptée par les chercheurs·euses (Dubé, 2016), ou selon le type de récit (auto)ethnographique (Chang, 2008; Ellis et al., 2011; Mills et al., 2009).

### ***Ma posture auto-ethnographique***

Dans cet article, mon récit auto-ethnographique s'apparente aux récits analytiques-interprétatifs d'après la catégorisation de Chang (2008), puisque je cherche à « identifier les éléments principaux du récit » et à « établir des liens significatifs entre eux » (Dubé, 2016, p. 9). Plus spécifiquement, ce type d'écriture auto-ethnographique s'attache à trouver un équilibre entre la description, l'analyse et l'interprétation (Chang, 2008), afin de proposer un récit à la croisée des trois. De plus, comme le précise Dubé (2016), les

données de ce style de récit sont analysées et interprétées en prenant en compte le contexte social et culturel et l'auteur·rice qui cherche à établir des liens entre son histoire personnelle et ce contexte plus large.

Afin de mettre en lumière les données les plus pertinentes, j'ai décidé d'utiliser le format des « vignettes auto-ethnographiques ». Celles-ci peuvent être décrites comme de courts « récits réflexifs à la première personne » (Humphreys, 2005, p. 844 traduction libre) rapportant un événement ou un moment marquant vécu sur le terrain. Pour Dubé (2016), elles représentent « une fenêtre qui permet aux lecteurs d'avoir accès, dans ses dimensions sensorielles et émotionnelles, à l'intensité d'un moment significatif » et permettent, grâce à « une analyse qualitative subséquente, de faire à la fois ressortir, approfondir et comprendre les dimensions émotionnelles de l'histoire » (p.10-11). Ainsi, les épiphanies que j'ai pu vivre sur le terrain, en plus d'être rapportées par le biais de vignettes auto-ethnographiques, seront analysées par le biais de concepts et de théories déjà existants, afin de leur donner plus de profondeur. Toutefois, comme le mentionne Moriceau (2019), ces concepts et théories serviront « moins comme un cadre d'analyse que comme partenaire d'une discussion » (p.64). En effet, le but de cet article est davantage de montrer toute la complexité des enjeux de positionnalité sur le terrain et d'en discuter, que de démontrer ou de prouver une théorie. Il s'agit avant tout pour moi de me saisir de la possible authenticité qu'autorise l'auto-ethnographie (Moriceau, 2019), et de lui rester la plus fidèle possible, tant dans la présentation de mes vignettes que dans leur analyse. Ainsi, le cadre conceptuel présenté plus haut jouera dans la suite de cet article le rôle de « partenaire de discussion » (Moriceau, 2019).

Enfin, les deux sous-parties qui composent ma section résultats comprennent une mise en perspective réflexive à partir de discussions que j'ai eues avec ma directrice de thèse, qui a suivi mon parcours sur le terrain sans être présente. Ses remarques et questions m'ont amenée à réfléchir plus en profondeur à mes résultats et à les interroger. Ce besoin de mise en perspective fait écho à ce que Dubé (2016) décrit dans son article sur l'auto-ethnographie :

« Les rencontres et les discussions avec d'autres personnes sont demeurées centrales du début à la fin du processus de recherche et d'écriture. Tout au long du processus, j'ai senti le besoin de valider mes données et mes interprétations ainsi que de les compléter auprès d'autres personnes. J'ai entretenu un dialogue constant avec quelques personnes, amis et collègues, qui m'ont apporté un soutien précieux » (p.12)

Je partage avec elle ce besoin de partage et de validation de mes expériences, qui me pousse également à davantage de réflexivité, essentielle à toute démarche ethnographique, car elle permet d'en garantir la qualité (Flamme, 2021b; Moriceau, 2019). Ces échanges avec ma directrice de thèse m'ont permis du recul par rapport à mes expériences, et cette mise à distance du soi m'a amenée à enrichir l'analyse de mes données, qui, comme je le développe dans la partie discussion, est constamment mue par les échanges que je peux avoir avec d'autres.

### **3.5 Résultats**

#### ***Blanchité, honte et sentiment d'illégitimité épistémique***

Mon travail de collaboration auprès de l'Agence, et par extension auprès du service de police, m'a amenée à m'interroger sur l'impact de ma posture de personne blanche (et *a fortiori* de chercheuse blanche) dans le cadre de mon enquête sur le terrain. En effet, les problématiques de profilage racial auxquelles j'ai été confrontée sur le terrain, mais aussi le fait d'être la seule personne blanche au sein de l'Agence, ont été source de questionnements et de remise en question concernant mes privilèges, ma compréhension des enjeux de racisme, mais aussi sur la manière de tenir compte de ma blanchité tout au long du processus de recherche.

*« Je me sens mal par rapport au fait de représenter les Blancs... J'ai honte et j'ai envie de prouver que je ne m'inscris pas dans tout ça, que je réfléchis à ces problématiques, que je me pose des questions sur mon rôle dans tout ça, sur mes propres préjugés, etc. Cette question de la légitimité à m'inscrire dans ce projet me poursuit depuis quelque temps maintenant et je m'interroge constamment sur le rôle que je suis capable de jouer dans ce projet. Si je n'étais pas blanche, aurais-je davantage de légitimité à travailler avec Farah et Roxana ? » (Extrait de mon journal de terrain).*

Ces notes ont été prises à l'issue d'une entrevue menée par Farah auprès d'un organisme de défense des personnes noires qui intervient dans la ville que le SP dessert. Lors de cette entrevue, les échanges tournent autour des enjeux de racisme dans la police et dans la société en général. À un moment donné, pour expliquer la démarche que l'Agence déploie auprès du SP, Farah précise qu'« un policier, il part de loin, il n'est jamais allé à une semaine d'action contre le racisme, il n'a jamais eu de conversation sur ce sujet ». Thomas, le fondateur de l'organisme, qui est un homme noir, lui rétorque : « Mais les Blancs n'ont jamais eu de conversation sur le racisme ».

C'est cet échange qui a provoqué en moi le besoin de rédiger les notes ci-dessus, qui témoignent de mon malaise face à mon identité de personne blanche sur le terrain, mais qui m'amène également à remettre en question ma légitimité à travailler avec Farah et Roxana. En effet, leur agence étant composée presque uniquement de personnes non-blanches, les expériences des un·e·s et des autres m'ont permis de mieux comprendre comment le racisme se manifeste au quotidien, dans *leur* quotidien, mais a entraîné du même coup une remise en question de ma légitimité sur le terrain : est-il possible de travailler sur le racisme et de s'approprier en partie le combat contre ce type d'oppression lorsqu'on est une personne blanche ?

Cela amène à questionner le « privilège épistémique » que les fondatrices et les autres employé·es de l'Agence détiennent du fait de leur(s) expérience(s) de personnes racisées évoluant dans une société majoritairement blanche, dans le cadre d'une mission visant à s'attaquer aux enjeux de racisme dans la police. En effet, selon les théories féministes dont j'ai connaissance en arrivant sur le terrain (Dorlin, 2021; Harding, 1991), la position de dominé·e procure un privilège épistémique pour parler de l'expérience de la domination.

Ce privilège épistémique, les deux fondatrices s'en servent parfois comme d'un outil pour faire comprendre certaines notions au personnel policier, les sensibiliser à certaines discriminations et à certains préjugés. Par exemple, peu de temps après avoir rejoint l'entreprise, j'ai notamment eu une discussion avec Farah au cours de laquelle elle m'a parlé de la manière dont elle se servait parfois de sa propre expérience du racisme en tant



que femme voilée pour faire avancer les discussions lors des sessions de sensibilisation aux enjeux EDI avec les membres du service de police. Face à cette utilisation de leur privilège épistémique et de mon point de vue selon lequel les personnes racisées sont plus à même de comprendre les dynamiques parfois subtiles du racisme, je me sens souvent illégitime à travailler sur ces enjeux. Ma réaction lors de la réunion avec Thomas témoigne de ce sentiment d'illégitimité épistémique face à leur privilège épistémique, à lui et à Farah, qui se traduit par une différence de ressenti entre Farah et moi à l'issue de la rencontre :

*« J'ai l'impression qu'on n'a pas eu le même ressenti. Je me suis sentie mal en tant que blanche et Farah m'a dit que les policiers redoutaient cet organisme. Cela me paraît logique, je les craindrais aussi à leur place. J'ai l'impression qu'ils ont une certaine crédibilité du fait de leur vécu en tant que personnes noires. Mais selon Farah, ils n'ont aucune crédibilité : « il [Thomas] fait des formations sur les biais inconscients, mais qu'est-ce qu'il a comme expertise là-dessus ? » Elle ajoute « On voulait des informations crédibles et ils ne nous ont pas donné ça. C'était la conversation qui était censée être la plus utile, mais ça a été la moins utile. » (Extrait de mon journal de terrain)*

Ainsi, bien que les fondatrices de l'Agence aient parfois tendance à utiliser leur propre vécu dans le cadre de leur travail sur le racisme et les discriminations, elles insistent à plusieurs reprises sur le fait qu'identité ne rime pas avec expertise. Cela transparait dans cet extrait dans lequel elles estiment que le statut de Thomas - un homme racisé à la tête d'une association de défense des droits des personnes noires -, ne lui apporte aucune légitimité épistémique pour travailler sur les biais inconscients. Malgré cette insistance, leur ambivalence face à leur privilège épistémique et ma connaissance de l'existence de la notion de point de vue situé et de son intérêt pour la connaissance m'amènent à me sentir illégitime et à tenter de « gérer ma positionnalité » (Hauge, 2020) sur le terrain, tant bien que mal, en tant que personne blanche. Par moments, cette identité semble prendre toute la place et il me semble impossible de m'en extraire, tout comme il m'est impossible de m'extraire du sentiment d'illégitimité qui l'accompagne.

D'autres épisodes vécus sur le terrain m'ont permis de réaliser l'impact de ma positionnalité, notamment de ma posture de personne blanche sur mes observations et mon ressenti, ainsi que mon aveuglement face à certaines situations. C'est le cas par exemple lors de la deuxième journée de présentation du diagnostic réalisé par l'Agence auprès des membres du service de police. Ce diagnostic, fruit d'une analyse documentaire et de plusieurs mois d'entretiens avec de nombreux membres du SP et de représentant·e·s d'organismes sociaux-communautaires de la ville desservie par le SP, résumait les principales problématiques relatives à l'équité, la diversité et l'inclusion rencontrées par le service de police. Pour des contraintes sanitaires liées à la pandémie de Covid-19, ce diagnostic a été présenté par l'Agence à l'ensemble des membres du SP en deux fois, afin d'éviter que trop de personnes soient rassemblées en même temps dans un même espace. À l'issue de la deuxième journée de présentation, je remarque très nettement l'influence de ma posture :

*« Dans la voiture au retour je suis surprise de la différence d'état d'esprit dans lequel est Farah. Elle qui hier avait l'air plutôt sereine et nous disait qu'elle s'attendait aux réactions des policiers, semble aujourd'hui affectée par la matinée. Elle nous explique qu'elle a ressenti des regards hostiles dès le début de la présentation et nous dit sur le ton de l'humour en reprenant la notion de « flair » que c'est son flair, son 6<sup>em</sup>e sens en tant que femme voilée. Je me rappelle que le matin avant d'arriver elle nous avait fait la remarque que la veille il y avait eu de nombreuses micro-aggressions envers les musulmans. Je me rends d'autant plus compte de l'impact de nos perspectives respectives sur la manière dont on a toutes observé et ressenti ces deux journées. En arrivant à Montréal, Farah nous dit qu'elle a besoin d'une « détox » des policiers pour le reste de la journée, et je remarque qu'elle n'a pas beaucoup parlé pendant le trajet, elle semble affectée par ce qu'elle a vécu et cela me fait de la peine. » (Extrait de mon journal de terrain)*

En effet, à la suite de cette journée de présentation, j'avais trouvé de mon côté que les policiers et les policières étaient beaucoup plus calmes que lors de la première journée de présentation qui avait eu lieu la veille, qu'il y avait moins de remises en question des constats faits par l'Agence dans leur diagnostic. Comme Farah, j'avais remarqué qu'il y

avait une certaine réticence dans l'assemblée, notamment à travers les regards entre les policiers et leurs expressions du visage, mais je ne me sentais pas autant affectée que Farah semblait l'être. Il est vrai que contrairement à elle, je n'étais pas sur la scène, mais je ne m'attendais pas à un tel décalage dans nos ressentis. Par ailleurs, je n'avais pas relevé les micro-agressions envers les musulmans lors de la première journée. Ce décalage génère des interrogations quant à l'impact de ma posture sur ma compréhension des événements et sur mon ressenti, que je remets en question. À cela s'ajoute la honte ressentie du fait de ma posture de personne blanche, qui est un sentiment nouveau que je décris dans mon journal de terrain à l'issue de ces deux journées de présentation du diagnostic aux membres du service de police : *« ces deux journées m'ont fait me sentir honteuse d'être blanche. C'est la première fois que je ressentais cela, mais je pense que l'accumulation des remarques déplacées, réticentes, sur la défensive des policiers au cours de ces deux journées, et le fait que cette assemblée majoritairement blanche faisait front de façon hermétique aux constats factuels m'ont profondément choquée. »* (Extrait de mon journal de terrain)

En effet, lors des deux journées de présentation du diagnostic, je suis assise dans l'assemblée composée quasi exclusivement de membres du service de police (à l'exception de quelques employées de l'Agence), et je peux par conséquent entendre les discussions et les remarques faites par certains membres du SP. Ces discussions et remarques, qui pour certaines me semblent venir d'une autre époque, continuent de résonner dans ma tête après chacune des journées, et m'amènent à me poser de nombreuses questions. L'une d'elles, que je continue de me poser aujourd'hui, est celle du rôle que j'aurais joué et de comment je me serais sentie si j'avais été à leur place. Comment me serais-je sentie si on m'avait présenté ce diagnostic dans un contexte de méfiance sociétale croissante envers l'institution à laquelle j'appartiens ? Comment aurais-je réagi ? Et plus largement : si j'étais à leur place, si j'étais moi-même policière, ferais-je mieux ? Ces différents affects et questionnements nourrissent le sentiment d'illégitimité épistémique qui m'habite, et m'amènent à questionner la pertinence de mon point de vue pour travailler sur le projet. Ne serait-il pas plus pertinent d'avoir quelqu'un qui connaisse le racisme à travers son expérience sociale, quelqu'un qui ait un « privilège épistémique » pour mener à bien cette mission et produire des connaissances adéquates ?

C'est ce « privilège épistémique » attaché à leur expérience sociale qui a amené Farah et Roxana à monter l'Agence, qu'elles me décrivent comme un moyen de lutter contre les problèmes de racisme, et notamment celui qu'elles ont subi et qu'elles continuent de subir. Lors d'une journée de travail ensemble, nous discutons de ces expériences :

*« À la pause de midi, nous passons du temps à discuter de sujets liés à l'EDI, à partager nos visions des choses à ce sujet. Roxana et Farah témoignent de leur prise de conscience récente de la fréquence de certaines micro-agressions racistes qu'elles ont vécues plus jeunes et dont elles n'ont réalisé la portée raciste que récemment. Roxana parle de la fois où lorsqu'elle était en Italie et que quelqu'un lui a dit que tous les « gypsies should be burned » ou encore de la réaction défensive de ses anciennes collègues du musée lorsqu'elle leur a fait remarquer que le personnel manquait de diversité, et qu'une des femmes en est venue à comparer la couleur de sa peau à la sienne. Farah fait référence à son père qui lui a toujours dit de bien regarder autour d'elle lorsqu'elle portait son hijab, sous-entendant que certaines personnes pouvaient mal réagir. Elles parlent de l'Agence comme d'un moyen de se décharger de tout ça. » (Extrait de mon journal de terrain)*

Ces témoignages me touchent, car ils révèlent tout ce qui est difficile à expliquer aux personnes blanches, tout ce qui est de l'ordre du vécu, et qu'il est nécessaire pour les personnes non concernées directement d'écouter pour pouvoir comprendre. Cela me renvoie aussi à ma blancheur et à mes privilèges, aux expériences racistes que je n'ai pas à subir. Je me questionne sur la meilleure manière de recevoir ces témoignages : je suis révoltée, mais j'appartiens aussi au groupe de celles et ceux qui perpétuent ces discours et ces pratiques racistes. Je me retrouve de nouveau confrontée à ma positionnalité, et plus particulièrement à ma blancheur, à la honte qui y est associée, et aux limites de celles-ci pour pouvoir comprendre précisément les manifestations du racisme.

En discutant *a posteriori* avec ma directrice de thèse de ce malaise face à ma blancheur et le sentiment d'illégitimité épistémique qui en découle, je réalise qu'ils sont indissociables du contexte dans lequel j'ai rejoint l'Agence, mais aussi de la manière dont j'ai rejoint cette organisation, qui m'amène à constamment chercher à prouver ma légitimité et à

tenter de montrer ma solidarité envers les combats portés par l'Agence, qui me tiennent à cœur. En effet, j'ai rejoint l'Agence à la suite d'une annonce postée sur un groupe Facebook, qui correspondait parfaitement à mes intérêts de recherche, un peu plus d'un an après avoir entamé mon parcours doctoral au cours duquel j'avais pu approfondir mes connaissances féministes, notamment sur l'intersectionnalité. Par ailleurs, le contexte social et médiatique dans lequel cette annonce est publiée est celui qui suit les manifestations mondiales contre les violences policières de juin 2020, dans lequel la mise en lumière du combat porté par le mouvement *Black Lives Matter* me permet de prendre conscience des conséquences dramatiques du racisme systémique. Rejoindre l'Agence me permet ainsi à l'époque d'être au cœur de l'actualité, et de m'engager pour plus d'équité, de diversité et d'inclusion dans la police, ce qui m'apparaît comme crucial. J'arrive donc sur le terrain pour travailler sur la police à travers cette agence, portée par des personnes issues de groupes minorisés, très consciente des enjeux de racisme, mais aussi empreinte de beaucoup de réserves vis-à-vis de l'institution policière et de ses pratiques. Cette volonté de solidarité envers l'Agence et cette recherche de connexion avec elle, combinée au fait que les policiers sont un objet complètement externe auquel je n'ai accès que par l'entremise de ses cofondatrices me poussent à questionner les limites de ma posture de personne blanche dans ce projet. Cela limite également ma capacité à être empathique vis-à-vis des membres du SP, avec lesquels je partage cette blancheur qui m'apparaît comme étant problématique et dont les tensions internes qu'ils et elles peuvent vivre m'échappent.

### ***Privilège épistémique et premier piège épistémique***

Ce privilège épistémique auquel ont accès Farah et Roxana du fait de leur expérience sociale de « dominées » peut parfois se transformer en un piège. En février 2022, Farah nous raconte lors d'une réunion d'équipe interne à l'Agence que l'un des policiers invités à témoigner au tribunal dans le cas d'une accusation pour profilage racial n'a pas su quoi répondre lorsqu'on lui a demandé ce que l'Agence faisait. D'après Farah : « *on lui a demandé ce que l'Agence fait, [il] ne savait plus quoi répondre. Il n'a même pas parlé de l'Agence, mais il a dit que moi je suis d'origine irakienne et que je lui raconte des anecdotes. Il n'a même pas dit que je suis avocate.* » Ce à quoi Roxana ajoute : « *en résumé il nous a « framées » comme de la diversité plutôt que comme des expertes de la*

*question (...). Ça nous décrédibilise nous et la démarche. » (Extrait de mon journal de terrain)*

Ainsi, bien que Farah et Roxana revendiquent une certaine forme de privilège épistémique du fait de leur statut de dominée et des expériences qu'elles ont pu vivre de ce point de vue, cet extrait montre qu'elles regrettent que l'identité de Farah ait repris le dessus lors d'un contexte très particulier. Par la suite, elles réaffirment que la diversité est une expertise qui ne dépend pas de qui on est. Après cet échange, je réalise que ce renvoi constant à leur identité est un enjeu au cœur de la démarche et du travail de l'Agence et cela renforce mon impression qu'il est difficile de s'extraire de son identité lorsque l'on travaille sur des sujets liés à l'EDI et aux discriminations. Au fond, je ne suis pas vraiment surprise de la réaction du policier : l'Agence s'est en partie bâtie sur l'identité de ses fondatrices et sur les expériences sociales qui en découlent, qu'elles utilisent notamment pour sensibiliser le service de police à certains enjeux de discrimination. Cette ambiguïté face à leur privilège épistémique, dont elles se servent parfois pour sensibiliser les membres du service de police aux discriminations, mais qu'elles mettent à distance dans d'autres contextes quand elles se retrouvent « prises au piège » de leur identité, alimente ma confusion et parfois ma honte face à mon identité de personne blanche, me faisant me sentir tantôt légitime et tantôt illégitime de travailler sur ces sujets sensibles.

### ***Statut de chercheuse et deuxième piège épistémique***

- *Statut de chercheuse et embarras*

Dès mon entrée sur le terrain, des questionnements émergent concernant le rôle qu'on attend que j'y joue, la posture à adopter en fonction de cela et ma capacité à être utile sur le projet compte tenu de mes connaissances. Les notes de mon journal de terrain concernant mon ressenti à la suite de la première réunion organisée pour parler d'une éventuelle collaboration avec l'Agence en témoignent :

*« Cette réunion a confirmé mon envie de rejoindre cette organisation et de les aider. Un peu de stress quant à ma capacité à les aider, à maîtriser le sujet pour leur être vraiment utile. Il est difficile de savoir comment je vais pouvoir me positionner : vais-je être une simple observatrice pendant la phase de diagnostic puis je pourrai davantage participer*

*sur la dernière partie ? Ou bien comptent-elles sur moi pour mener certains entretiens ? »  
(Extrait de mon journal de terrain)*

Ces questionnements traduisent la posture délicate qui découle de mon double statut de chercheuse-action et d'ethnographe sur le terrain, mais également de celui de chercheuse engagée auprès d'une organisation dont je dépends pour avoir accès au service de police et qui me rémunère. Cela a généré de nombreux questionnements à propos de la posture à adopter par rapport à chacune de ces deux organisations :

*« Ma position de chercheuse qui travaille pour l'Agence est compliquée, car j'aimerais creuser davantage le terrain dans le service de police, mais je dépends de ce qu'elles font et je ne peux évidemment pas entamer des démarches de demande d'entrevues de façon autonome. (...) Les tensions actuelles et le « drama » en ce moment notamment autour des enjeux politiques en cours pour la communication du diagnostic au public rendent ma tâche de chercheuse difficile et j'ai du mal à me positionner : devrais-je m'imposer davantage et demander à Farah et Roxana de me parler de ce qui se passe ? Dois-je rester en retrait et me limiter à ce qu'elles me demanderont de faire pour les indicateurs d'impact? Ma position est un peu ambivalente et j'aimerais pouvoir les aider, mais je ne parviens pas à savoir comment le faire. » (Extrait de mon journal de terrain)*

Cet enjeu d'intervention au sein de deux organisations est au cœur des questionnements liés à ma positionnalité et à mon statut de chercheuse. Comme j'interviens au sein du service de police par le biais de l'Agence, je dépends donc en grande partie de cette organisation : je suis étiquetée chercheuse, mais chercheuse pour l'Agence avant tout. Toutefois, je suis également affiliée à mon université (l'EGC), ce qui me donne un peu plus de liberté que si j'étais exclusivement affiliée à l'Agence, mais ce statut est également instrumentalisé. En effet, je réalise rapidement que ma présence et mon affiliation à l'EGC sont utilisées par l'Agence à des fins de légitimation de la démarche et de crédibilisation, sans qu'on me demande mon avis. Lors de la présentation du diagnostic réalisé par Farah et Roxana auprès des organismes communautaires de la ville dans laquelle le service de police intervient en juin 2021, je réalise que je suis présentée au sein de l'équipe en tant

que « chercheuse en stratégie d'impact social ». De la même manière, le plan d'action rendu public mentionne mon statut ainsi :

*« Afin d'évaluer la mise en œuvre du plan, celui-ci est accompagné d'indicateurs d'impact social conçu par l'Agence en collaboration avec une chercheuse en stratégie d'impact social et doctorante à [l'EGC]. »*

Ce statut de « chercheuse en stratégie d'impact social » m'a surprise et m'a mise dans l'embarras, car ce n'est pas mon expertise, du moins ça ne l'était pas en arrivant sur le terrain, et les fondatrices de l'Agence n'ont pas pris le temps de me demander si cela me convenait d'être présentée ainsi auprès des différentes parties prenantes du projet. Par ailleurs, cela m'a mis une forme de pression, car je voulais être crédible par rapport à ce qui était dit de moi, entraînant parfois des difficultés pour gérer l'écart que je ressentais entre l'expertise que l'on projetait sur moi et mes connaissances réelles :

*« Je me sens tiraillée entre cet impératif de crédibilité que je sens sur mes épaules et certaines remarques qui me font comprendre que je peux être plus « cool » avec tout ça. Toute la difficulté est de porter ce projet d'indicateurs en grande partie sur mes épaules malgré ma méconnaissance concernant la manière de procéder. J'ai certes fait beaucoup de lectures, mais cela reste théorique, et j'aurais aimé pouvoir avoir l'avis de « professionnels » de l'impact ou d'organisations qui ont mis en place ce type d'indicateurs. » (Extrait de mon journal de terrain)*

C'est à travers ce malaise provoqué par l'instrumentalisation de ma posture de chercheuse que je réalise le piège épistémique dans lequel je me trouve prise, et avec lequel il va me falloir composer pendant toute la durée du travail sur le terrain. Celui-ci m'oblige à endosser plus rapidement que prévu le statut de « chercheuse », malgré mon ressenti « d'apprentie-chercheuse » débutante et mon syndrome de l'imposteur. Sans le réaliser, en signant un contrat de recherche-action avec l'Agence, j'ai accepté d'être ainsi présentée au reste des parties prenantes. Ce que je perçois comme une instrumentalisation de mon statut, qui se fait sans mon consentement, me met mal à l'aise, car je perds en partie la maîtrise du narratif autour de mon identité, pour devenir « chercheuse en stratégie



d'impact social », alors que je ne me reconnais pas dans cet intitulé. Il s'agit alors d'endosser ce rôle, et de composer rapidement avec cette identité d'experte.

Ce malaise face au statut qui m'est imposé sans que je m'y attende a des impacts très concrets sur mon comportement sur le terrain, où je ne sais parfois pas comment endosser le rôle de chercheuse, car je ne me sens pas légitime :

*« Je me sens mal à l'aise de prendre des notes, j'ai peur que les policiers se sentent observés, je crains de ne pas être légitime à le faire. » (Extrait de mon journal de terrain)*

Cette scène a lieu lors de la présentation du diagnostic de l'Agence face à tous les membres du service de police, dans une salle de cinéma réservée pour l'occasion. Étant donné que mon terrain s'est fait majoritairement en ligne du fait de la pandémie, me retrouver à assister au terrain « en personne » change la donne et me confronte de façon très concrète à mon rôle de chercheuse. Le malaise ressenti face à la prise de note vient de l'écart que je ressens entre la manière dont je suis présentée (chercheuse/experte) et la manière dont je me sens, c'est-à-dire une débutante, qui ne sait pas vraiment comment s'y prendre pour « être chercheuse », et quelle posture adopter du fait de ce ressenti.

- *Statut de chercheuse et distance/obstruction épistémique*

Mon statut de chercheuse travaillant pour l'Agence crée aussi une certaine distance avec quelques personnes sur le terrain, voire une certaine forme de résistance (que je nomme ci-après « obstruction épistémique »), ce qui accentue le sentiment d'être prise au piège. En effet, ce statut apparaît comme un frein pour obtenir la confiance de certaines policières :

*« Pendant la réunion avec l'Agence, je leur fais part de ma déception à la suite de la réponse d'un des membres du SP concernant le formulaire de consentement pour l'observation. En effet, dimanche soir j'ai reçu sa réponse et il a refusé que je l'observe, ce qui m'a affectée alors que je sais que je ne devrais pas le prendre personnellement. Son refus traduit l'état d'esprit de beaucoup d'entre eux, réticents face à la démarche, mais aussi aux parties prenantes externes comme les chercheurs-euses ou les journalistes. (Extrait de mon journal de terrain)*

Cette forme de résistance face à l'institution universitaire que je représente, mais aussi face à l'Agence et à la démarche qu'elles mettent en place et à laquelle je participe à travers la conception des indicateurs d'impact, me semble intéressante, car elle me prive d'un accès à certaines données et donc à la possibilité de produire des connaissances à partir de celles-ci. Cela questionne les connaissances qu'il est possible de produire en tant que chercheur·se, car cela dépend de ce qu'on nous laisse montrer.

Face à ce refus, je suis déçue, et je ressens aussi cette sensation d'être « prise au piège » d'une identité de laquelle il m'est impossible de me défaire : je représente, que je le veuille ou non, la « chercheuse de l'Agence ». Et en tant que chercheuse j'appartiens, que je le veuille ou non, à la même communauté que celles et ceux qui ont établi le rapport sur les interpellations faites par le service de police et dont les résultats ont été beaucoup remis en question par les membres du service de police. Je représente donc d'une part l'institution universitaire, et une certaine forme de pouvoir épistémique. D'autre part, en tant que membre à part entière de l'Agence, j'appartiens à l'organisation qui vient bouleverser les manières de travailler du service de police, et mettre sur le devant de la scène les enjeux de profilage racial, déjà au cœur de l'attention médiatique et sociale. Je fais donc aussi partie des actrices d'un changement qu'ils et elles ne veulent pas forcément voir advenir. Ainsi, ma déception et ma frustration viennent du fait que je suis incapable de changer cette perception, en partie car je dépends de l'Agence et de leur manière de me présenter, et que mon accès au terrain policier dépend d'elles. Je ne peux donc qu'accepter ce refus, sans véritablement pouvoir tenter de la démanteler, car je risquerais de mettre en péril le projet et l'image de l'Agence, qui m'embauche. Ainsi, je perçois ce refus comme une forme d'entrave à mon travail de chercheuse, une « obstruction épistémique » qui m'empêche de raconter une partie de ce que j'observe.

Au-delà de cette opposition, j'ai parfois eu l'impression sur le terrain que ma posture de chercheuse créait une forme de distance avec certains policiers avec qui j'ai eu l'occasion de travailler. Je fais part de cette impression dans mon journal de terrain à la suite d'une réunion de travail sur les indicateurs :

*« J'ai eu l'impression que le policier X. n'osait pas remettre en question mon travail, car je suis une « universitaire ». Cela m'a donné l'impression de l'impossibilité d'un vrai dialogue, car il existe une asymétrie de pouvoir entre moi et les policiers du terrain. (...) En relisant mes notes, je réalise que X. m'a vouvoyée tout au long de la réunion, ce qui crée une distance surprenante et plutôt rare. » (Extrait de mon journal de terrain).*

Cela m'amène à vivre un paradoxe : mon statut de chercheuse et d'experte pour l'Agence entraîne d'un côté certains membres du service de police à faire obstruction à mon observation et à la production de connaissances, et d'un autre côté ce statut en pousse d'autres à une certaine forme de respect et de confiance envers cette connaissance. Chacune de ces deux postures peut être associée à une mise à distance de la part du personnel policier du SP. Cette distance qui se crée me frustre, car je réalise qu'il est difficile de m'extraire de ce que l'on projette sur moi et sur mon statut de chercheuse.

- *Statut de chercheuse, blanchité et angle mort épistémique*

Au cours de discussions avec ma directrice de thèse sur ces résultats, elle m'a amenée à m'interroger davantage sur ma propre mise à distance des policiers·ières dans ma recherche. Effectivement, les membres du SP - et notamment celles et ceux qui travaillent sur le terrain - y sont très absents et leur connaissance de ce terrain ne transparait pas. Cela m'a amenée à m'interroger sur la relation médiée à des sources de savoir, car dans mon cas l'accès au service de police est en partie biaisé et flouté par la médiation que joue l'Agence, qui entretient un rapport particulier et parfois conflictuel avec le service de police. En effet, l'essentiel de leur travail se faisant avec l'État-Major du SP, il existe une certaine méfiance du reste de l'organisation vis-à-vis du travail de l'Agence. L'Agence est une entreprise que l'on pourrait qualifier « d'agence fusible », porteuse d'un discours anti-raciste qu'on ne porte pas vraiment à l'interne et utilisée par la direction du SP pour tenter de faire face à l'accumulation des accusations de profilage racial. Cela alimente de chaque côté (du côté de l'Agence et du côté des patrouilleurs·euses) des tensions, voire une forme de mépris, qui se traduit par des commentaires parfois incisifs. Face à ces tensions, mon statut sur le terrain, mais aussi mes convictions me poussent à soutenir l'Agence, mais participe aussi à mon mal-être, car cela m'empêche une forme d'empathie

vis-à-vis d'une partie du terrain, et questionne *in fine* les savoirs qu'il est possible de produire dans ces contextes au sein desquels se jouent des relations de pouvoir complexes et très politiques.

Par ailleurs, le contexte de pandémie dans lequel j'ai mené mon terrain m'a donné très peu d'occasions d'être présente en personne avec les policiers et les policières, mais aussi de les rencontrer en dehors de moments où j'étais avec les fondatrices de l'Agence. Or, en tant que chercheuse et malgré ma résistance face à ce statut, j'appartiens que je le veuille ou non au monde du savoir. Face à cela, et malgré leur appartenance au groupe des dominants sous de nombreux aspects, les policiers détiennent, du fait de leur connaissance du terrain, une certaine forme de privilège épistémique par rapport à moi. Toutefois, je réalise que ma relative dépendance à l'Agence et mon sentiment d'illégitimité épistémique sur le terrain face au privilège épistémique de Farah et Roxana, m'ont empêché de reconnaître cette forme de privilège épistémique aux policiers et policières. Ainsi, en plus d'être prisonnière de mon statut de chercheuse, je me suis retrouvée prisonnière du privilège épistémique de Farah et Roxana, qu'il me paraissait essentiel de reconnaître et de prendre en compte, tant leur combat me paraissait noble et juste. Cette posture de solidarité envers leur combat m'a empêchée d'être pleinement empathique vis-à-vis des membres du service de police et m'a aveuglée, ce qui a mené à une forme de silenciation de leur expérience. Cet angle mort épistémique de ma recherche est ainsi en partie dû à mon rôle sur le terrain et à la manière dont j'y ai eu accès (voir figure 35 pour rappel), et à mon engagement envers le combat de l'Agence qui découle à la fois de ma positionnalité, de mes convictions personnelles, mais aussi du contexte social et médiatique dans lequel je suis arrivée sur le terrain.

### **3.6 Discussion**

À travers l'analyse des affects associés à des situations de gestion de ma positionnalité en tant que chercheuse-praticienne, cette étude montre premièrement comment la prise de conscience de sa blanchité sur un terrain contesté peut amener à un sentiment d'illégitimité épistémique. Deuxièmement, je montre qu'une identité, lorsqu'elle est instrumentalisée (volontairement ou non), peut se transformer en une forme de piège épistémique, duquel il est difficile de s'extraire.

Cet article entend contribuer à la littérature émergente sur l'injustice épistémique en gestion, qui a notamment montré comment les universitaires racisés et leurs connaissances sont invisibilisés (Liu, 2022; Muzanhenamo & Chowdhury, 2023), et qui appelle à décoloniser les théories managériales et organisationnelles (Banerjee, 2022). Il enrichit la littérature existante - qui s'intéresse essentiellement à l'injustice épistémique vécue par les chercheurs et les chercheuses racisé·e·s - en proposant d'étudier ce phénomène au sein d'organisations extérieures au milieu académique. Les résultats montrent ainsi que le privilège épistémique peut être utilisé par les personnes minorisées pour éduquer le groupe dominant sur des thématiques de discrimination dans les organisations. Cette réappropriation de la stigmatisation dans une visée émancipatrice vient nuancer le phénomène d'exploitation épistémique tel que décrit par Berenstein (2016), qui se produit lorsque des membres du groupe dominant contraignent des personnes marginalisées à leur expliquer et à les éduquer sur la nature même de l'oppression qu'ils provoquent. Dans notre cas, Farah et Roxana se placent dans une posture d'éducatrice de façon volontaire, et se servent de leur privilège épistémique comme d'un outil d'éducation et d'émancipation.

Toutefois, cet empouvoirement à travers le privilège épistémique a ses limites puisque nous montrons que celui-ci peut se transformer en piège épistémique, tout comme ma posture d'experte. Dans les deux cas, des identités *a priori* minorisées (celles de Farah et Roxana) tout comme une identité *a priori* dominante (mon identité de chercheuse) deviennent trop « collantes » (Holck, 2018). De ce point de vue, mon article corrobore l'étude de Holck (2018), qui montre que le caractère « collant » des privilèges et des désavantages lie certains groupes organisationnels dans des « communautés de destin » (p.231, traduction libre). D'un côté, mon identité de personne blanche m'éloigne de la communauté de destin à laquelle appartiennent Farah et Roxana lorsqu'elles s'emparent de leur privilège épistémique pour sensibiliser les membres du service de police aux discriminations. D'un autre côté, l'obstruction et la distance épistémique de certains policiers·ières face à mon statut de chercheuse qui travaille pour l'Agence me lient dans la communauté de destin à laquelle appartiennent les fondatrices de l'Agence. Ces mécanismes d'inclusion et d'exclusion complexes sont indissociables du sujet au cœur des réflexions sur le terrain – l'équité, la diversité et l'inclusion -, qui en font un terrain

contesté, où les points de vue des acteurs·rices s'affrontent, et où leurs identités deviennent également des sujets de discussion et de débat.

Cet article contribue également au courant émergent de la littérature sur les affects associés à la recherche ethnographique (Drujon d'Astros et al., 2024; Gherardi, 2019; Koning & Ooi, 2013; Repenning & DeMott, 2023; Schmidt et al., 2023; Sløk-Andersen & Persson, 2020; Wästerfors, 2023). Plus spécifiquement, mon rôle de chercheuse-action éclaire le courant de cette littérature qui s'est penchée sur les enjeux de positionnalité et d'affects vécus par des chercheurs·euses dont la recherche ethnographique se doublait d'une intervention sur le terrain (Dong, 2023; Holck, 2018). Bien qu'en tant qu'ethnographe on puisse parfois être sollicité·e par les acteurs du terrain à prendre parti et à gérer sa positionnalité, le rôle de « *practisearcher* » (Dong, 2023) implique de constamment jongler entre posture de praticien·ne ou d'agent·e du changement et de chercheur·se. Mes résultats montrent que l'identité de chercheuse peut, dans le cadre d'une recherche-action, devenir un piège duquel il est difficile de se sortir. Ce manque d'agentivité face à une posture d'expert·e imposée, qui est source de malaise, vient en grande partie de la relation de travail et du statut d'employé·e dans lequel on se trouve en tant que « *practisearcher* ». Cette dépendance financière à l'organisation pour laquelle on travaille implique une certaine relation de pouvoir qui rend plus difficile et inconfortable la gestion de notre positionnalité sur le terrain. À cela s'ajoute l'inexpérience, qui, comme l'ont montré d'autres études, peut accentuer les expériences affectives difficiles générées par le terrain (Drujon d'Astros et al., 2024; Pollard, 2009; Repenning & DeMott, 2023), comme c'est le cas pour le piège épistémique dans lequel je me suis retrouvée enfermée en tant que chercheuse débutante.

Par ailleurs, mon étude et l'écriture de cet article interrogent le mouvement des données dans la recherche qualitative (Benozzo et al., 2013), et plus particulièrement dans la recherche ethnographique affective (Gherardi, 2019). Comme l'explique Gherardi (2019) :

« L'ethnographie affective repose sur la capacité à mettre en œuvre une connaissance incarnée, tout en s'intéressant aux données en mouvement et aux données qui émeuvent (...). » (p. 753, traduction libre)

Cet article montre que l'auto-ethnographie affective amène aussi à travailler avec des données (é)mouvantes, qui bougent et nous touchent différemment à travers les échanges que l'on peut avoir à leur sujet. Dans mon cas, ma lecture de certaines données a évolué avec le temps, au fil des échanges que j'ai pu avoir, notamment avec ma directrice de thèse, comme le montrent les sections à ce sujet dans mes résultats. Mon expérience de l'exercice d'écriture auto-ethnographique confirme ce qu'avance Dubé (2016), lorsqu'elle dit que celui-ci, « tout en étant solitaire, ne peut se faire qu'en constante relation avec l'autre » (p.12). C'est cette relation avec l'autre qui amène les données à se mouvoir et ce faisant, à nous émouvoir. Cette relation permet aussi de gagner en réflexivité, en nous amenant à prendre du recul sur ce que l'on a vécu et à lire un peu différemment certaines expériences. Toutefois, on peut s'interroger : cette réflexivité amenée par le cheminement des données au contact d'autres personnes est-elle possible avec n'importe qui ? Dans mon cas, ce sont surtout les personnes qui ont suivi mon parcours sur le terrain (sans y être), qui m'ont le plus permis de réfléchir de façon constructive à mes données. Mon expérience suggère qu'une certaine connaissance des enjeux et du terrain, même à distance, est nécessaire pour que les questions posées soient pertinentes et permettent de cheminer. Par ailleurs, le mouvement des données implique que cet article n'est qu'une photo à un instant donné de mon terrain et des expériences que j'y ai vécues et suggère que le récit va encore évoluer, notamment par rapport aux retours que je vais recevoir et aux questions que l'on va me poser.

Enfin, en explorant les affects associés à ma positionnalité de chercheuse-praticienne dans le cadre de la mise en place d'un plan en EDI, cet article enrichit également le champ émergent de la recherche critique performative sur la diversité (Akom, 2011; Ghorashi & Ponzoni, 2014; Holck, 2018; Staunæs & Søndergaard, 2008). Comme son nom l'indique, ce courant de la littérature vise à rendre la recherche critique sur la diversité plus performative, en développant et analysant de façon réflexive des pratiques et des interventions engagées et pragmatiques mises en place en collaboration avec des praticien·nes, et qui contribuent au changement social (Zanoni et al., 2010). En analysant ses propres expériences affectives pour étudier une initiative de transformation organisationnelle sur la diversité, Holck (2018) montre comment sa double posture de chercheuse et d'agente du changement influence ses expériences personnelles sur le

terrain ainsi que leur interprétation, rendant difficile de distinguer entre ces expériences et les changements concrets au sein de l'organisation. Par ailleurs, ces affects permettent d'apporter de possibles explications à la résistance de certains collègues aux changements mis en place, du fait entre autres de leur appartenance aux groupes minorisés ou majoritaires au sein de l'organisation. À travers l'étude des affects vécus sur le terrain, mon étude enrichit la littérature critique performative sur la diversité en montrant comment mon identité de personne blanche crée des questionnements concernant ma légitimité épistémique à travailler sur les enjeux de diversité. Les tensions internes générées par cet enjeu positionnalité et ma sensibilité vis-à-vis des problématiques de racisme m'amènent à aborder le terrain d'une certaine façon, en mettant notamment à distance les membres du service de police (appartenant au groupe des « dominants »), pour montrer ma solidarité envers l'Agence, afin qu'il n'y ait aucun doute sur mon adhésion à la cause qu'elles défendent. L'inquiétude épistémique que génère mon double rôle de chercheuse et d'agente du changement blanche sur ce terrain contesté revient sans cesse et questionne la manière dont il est possible de gérer cette préoccupation constante, ainsi que l'impact sur les outils développés et les connaissances produites : dans quelle mesure ma conscience aigüe du privilège épistémique de Farah et Roxana et ma volonté de solidarité envers elle impactent-elles mon travail ? Bien qu'il soit difficile de répondre précisément à cette question, il est clair que tout comme la posture de chercheuse-praticienne de Holck (2018) a impacté l'interprétation de ses expériences sur le terrain, ma posture de chercheuse-praticienne blanche a eu un impact sur mon travail. Cette posture m'a entre autres rendue plus ou moins sensible à certaines problématiques : d'un côté, c'est l'inquiétude épistémique associée à ma positionnalité qui m'a permis d'observer le piège épistémique dans lequel sont tombées Farah et Roxana, tandis que d'un autre côté, cela a entravé ma capacité à ressentir de l'empathie envers certaines parties prenantes du projet.



## Références

- Akom, A. A. A. (2011). Black emancipatory action research : Integrating a theory of structural racialisation into ethnographic and participatory action research methods. *Ethnography and Education*, 6(1), 113-131. <https://doi.org/10.1080/17457823.2011.553083>
- Aumais, N., & Tremblay, M. (à paraître). Epistemic Injustice. In J. Helms Mills, A. J. Mills, K. S. Williams, & R. Bendl, *Elgar Encyclopedia of Gender and Management* (Edward Elgar Publishing.).
- Banerjee, S. B. (2022). Decolonizing Management Theory : A Critical Perspective. *Journal of Management Studies*, 59(4), 1074-1087. <https://doi.org/10.1111/joms.12756>
- Benozzo, A., Bell, H., & Koro-Ljungberg, M. (2013). Moving Between Nuisance, Secrets, and Splinters as Data. *Cultural Studies ↔ Critical Methodologies*, 13(4), 309-315. <https://doi.org/10.1177/1532708613487878>
- Berenstain, N. (2016). Epistemic Exploitation. *Ergo, an Open Access Journal of Philosophy*, 3(20201214). <https://doi.org/10.3998/ergo.12405314.0003.022>
- Brasher, J. P. (2020). Positionality and participatory ethics in the Global South : Critical reflections on and lessons learned from fieldwork failure. *Journal of Cultural Geography*, 37(3), 296-310. <https://doi.org/10.1080/08873631.2020.1760020>
- Cervulle, M. (2013). *Dans le blanc des yeux. Diversité, racisme et médias* (Amsterdam).
- Chang, H. (2008). *Autoethnography as method*. Left Coast Press.
- Clough, P. T., & Halley, J. (Éds.). (2007). *The Affective Turn : Theorizing the Social*. Duke University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv11316pw>
- Debouny, L. (2017). Pour une observation trébuchante. *Emulations - Revue de sciences sociales*, 22, 113-125. <https://doi.org/10.14428/emulations.022.008>

Dong, J. (2023). "Can you work for us as an interpreter?" an ethnography of navigating tensions and emotions within an interpreting agency. *The Translator*, 29(2), 175-192. <https://doi.org/10.1080/13556509.2023.2205004>

Dorlin, E. (2021). *Sexe, genre et sexualités : Introduction à la philosophie féministe* (2e éd., révisée). PUF.

Drujon d'Astros, C., Gaudy, C., & Strauch, M. (2024). The ethnographer and the paradox of emotional closeness. An autoethnography of shame in accounting research. *Qualitative Research in Accounting & Management*. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2022-0171>

Dubé, G. (2016). L'autoethnographie, une méthode de recherche inclusive. *Présences: revue transdisciplinaire d'étude des pratiques psychosociales*, 9.

Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An Overview. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 36(4 (138)), 273-290.

Ellis, C., & Bochner, A. P. (2000). Autoethnography, personal narrative, reflexivity: Researcher as subject. In K. Denzin & Y. S. Lincoln (Éds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., p. 733-768).

Flamme, K. (2021a). *Approche méthodologique de l'enquête auto-ethnographique dans l'étude des organisations*.

Flamme, K. (2021b). Approche méthodologique de l'enquête auto-ethnographique dans l'étude des organisations. *¿ Interrogations ? Revue pluridisciplinaire de sciences humaines et sociales*, 33. <https://hal.science/hal-03485797>

Fricke, M. (1999). Epistemic Oppression and Epistemic Privilege. *Canadian Journal of Philosophy Supplementary Volume*, 25, 191-210. <https://doi.org/10.1080/00455091.1999.10716836>

Fricke, M. (2007). *Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing*. Oxford University Press.

- Ghasarian, C. (1997). Les désarrois de l'ethnologue. *L'Homme*, 37(143), 189-198. <https://doi.org/10.3406/hom.1997.370313>
- Gherardi, S. (2019). Theorizing affective ethnography for organization studies. *Organization*, 26(6), 741-760. <https://doi.org/10.1177/1350508418805285>
- Ghorashi, H., & Ponzoni, E. (2014). Reviving agency : Taking time and making space for rethinking diversity and inclusion. *European Journal of Social Work*, 17(2), 161-174. <https://doi.org/10.1080/13691457.2013.777332>
- Gile, D. (2017). Interpretation Research : A New Impetus? *HERMES - Journal of Language and Communication in Business*, 8(14), 15. <https://doi.org/10.7146/hjlc.v8i14.25100>
- Given, L. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412963909>
- Grenier, R. S. (2015). Autoethnography as a Legitimate Approach to HRD Research : A Methodological Conversation at 30,000 Feet. *Human Resource Development Review*, 14(3), 332-350. <https://doi.org/10.1177/1534484315595507>
- Haraway, D. (1988). Situated Knowledges : The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575-599. <https://doi.org/10.2307/3178066>
- Harding, S. G. (1991). *Whose science? Whose knowledge? thinking from women's lives*. Cornell University Press.
- Hartsock, N. (1983). The Feminist Standpoint : Developing the Ground for a Specifically Feminist Historical Materialism. In S. G. Harding & M. B. Hintikka, *Discovering reality : Feminist perspectives on epistemology, metaphysics, methodology, and philosophy of science*.

Hauge, A. M. (2020). How to take sides : On the challenges of managing positionality. *Journal of Organizational Ethnography*, 10(1), 95-111. <https://doi.org/10.1108/JOE-06-2019-0023>

Holck, L. (2018). Affective ethnography : Reflections on the application of “useful” research on workplace diversity. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(3), 218-234. <https://doi.org/10.1108/QROM-11-2016-1456>

Humphreys, M. (2005). Getting Personal : Reflexivity and Autoethnographic Vignettes. *Qualitative Inquiry*, 11(6), 840-860. <https://doi.org/10.1177/1077800404269425>

Jemielniak, D., & Kostera, M. (2010). Narratives of irony and failure in ethnographic work. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 27(4), 335-347. <https://doi.org/10.1002/cjas.177>

Koning, J., & Ooi, C. (2013). Awkward encounters and ethnography. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 8(1), 16-32. <https://doi.org/10.1108/17465641311327496>

Liu, H. (2022). How we learn whiteness : Disciplining and resisting management knowledge. *Management Learning*, 53(5), 776-796. <https://doi.org/10.1177/13505076211061622>

Mills, A., Durepos, G., & Wiebe, E. (2009). *Encyclopedia of Case Study Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412957397>

Moriceau, J.-L. (2019). Chapitre 3. Explorer sa propre expérience : L’autoethnographie : conter soi-même comme un autre. In *Recherche qualitative en sciences sociales* (p. 53-66). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01.0053>

Muzanhenamo, P., & Chowdhury, R. (2023). Epistemic injustice and hegemonic ordeal in management and organization studies : Advancing Black scholarship. *Human Relations*, 76(1), 3-26. <https://doi.org/10.1177/00187267211014802>

- Pollard, A. (2009). Field of screams : Difficulty and ethnographic fieldwork. *Anthropology Matters*, 11(2). <https://doi.org/10.22582/am.v11i2.10>
- Repenning, N., & DeMott, K. (2023). Navigating the emotional challenges of ethnographic accounting research : Notes from first-time ethnographers. *Qualitative Research in Accounting & Management*. <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2022-0142>
- Rose, G. (1997). Situating knowledges : Positionality, reflexivities and other tactics. *Progress in Human Geography*, 21(3), 305-320. <https://doi.org/10.1191/030913297673302122>
- Schmidt, J., Van Der Weele, S., & Sebrechts, M. (2023). In praise of awkwardness in the field : Increasing our understanding of relational concepts by reflecting on researchers' emotion work. *Qualitative Research*, 14687941231186024. <https://doi.org/10.1177/14687941231186024>
- Sénac, C. (2022). L'injustice épistémique : Questions de vérité et méthode. *Labyrinth*, 24(1), 135-156. <https://doi.org/10.25180/lj.v24i1.286>
- Sløk-Andersen, B., & Persson, A. (2020). Awkward ethnography : An untapped resource in organizational studies. *Journal of Organizational Ethnography*, 10(1), 65-78. <https://doi.org/10.1108/JOE-09-2020-0036>
- Staunæs, D., & Søndergaard, D. M. (2008). Who is ready for the results? Reflections on the multivoicedness of useful research. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 21(1), 3-18. <https://doi.org/10.1080/09518390701768757>
- Tracy, S. J. (2014). Fieldwork Horse-Assery : Making the Most of Feeling Humiliated, Rebuffed, and Offended During Participant Observation Research. *Management Communication Quarterly*, 28(3), 458-465. <https://doi.org/10.1177/0893318914536965>
- Tremblay, É. (2019). Chapitre 18. Penser la blancheur dans la construction de sa méthode: In *Recherche qualitative en sciences sociales* (p. 261-267). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01.0261>

Wästerfors, D. (2023). My face turned red, but it led me ... nowhere. Notes on epistemically pointless embarrassment in ethnographic practice. *Qualitative Research*, 23(4), 1078-1092. <https://doi.org/10.1177/14687941211072800>

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Guest Editorial : Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. *Organization*, 17(1), 9-29. <https://doi.org/10.1177/1350508409350344>







## Conclusion

Au terme de cette thèse, dans laquelle nous avons mené une étude approfondie de la conception et de l'usage d'instruments comptables utilisés pour la reddition de comptes en matière de diversité, il est possible d'apporter plusieurs éléments de réponse à notre problématique initiale et d'ouvrir de nombreuses pistes de réflexion. Ainsi, tout en apportant des éclairages sur la manière dont les instruments étudiés (les rapports annuels et les indicateurs d'impact social) questionnent les discours et les pratiques entourant la notion de diversité, cette conclusion proposera, par le biais d'incursions réflexives dans certains moments de mon parcours et de réflexions plus larges, d'ouvrir nos perspectives sur le sujet à l'étude.

Comme nous l'avons vu, la diversité est une notion caractérisée par une absence de définition juridique (Junter & Sénac, 2010) et un flottement sémantique (Auboussier et al., 2023) permettant à de nombreux acteurs et actrices de s'en saisir pour mettre en place des initiatives, des politiques, mais également des outils de mesure de la performance divers et variés. Pour mieux comprendre les principales acceptions de la diversité, j'ai développé une carte épistémologique de la diversité (Figure 2 présentée au chapitre 1) à laquelle j'ai ajouté les différentes manières dont les systèmes de mesures s'en sont emparés (Figure 3 présentée au chapitre 2). Pour une meilleure compréhension de la suite de cette conclusion, voici de nouveau la figure 3 :

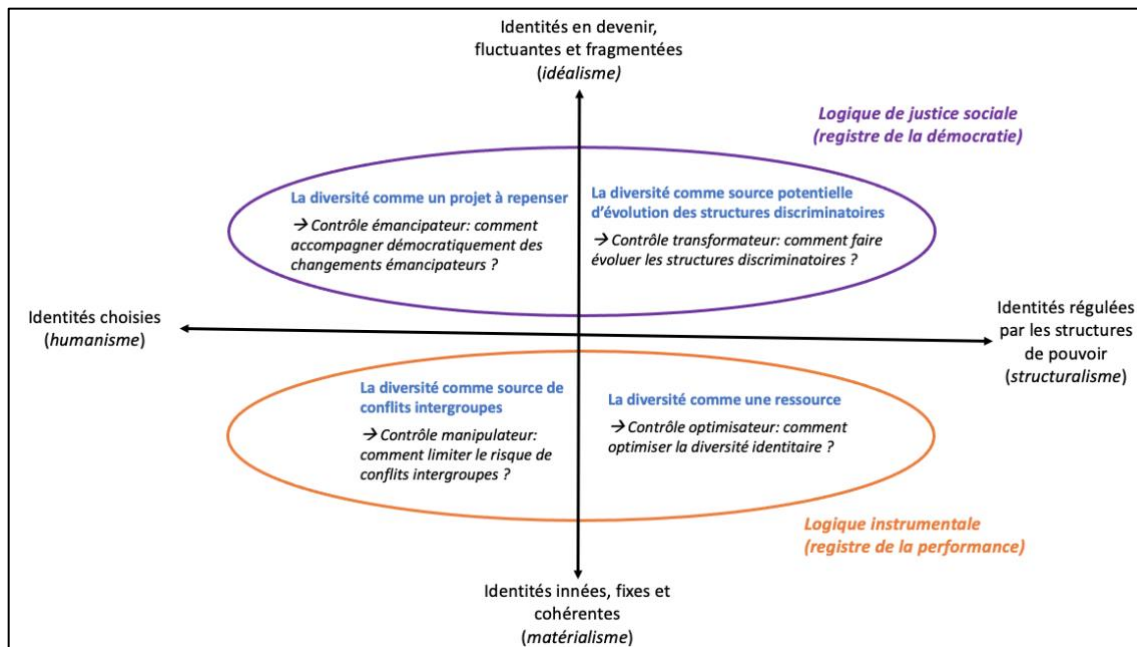


Figure 3 - Systèmes de mesure de performance en matière de diversité

La construction de cette carte répondait à mon besoin de mieux comprendre les débats dans la littérature académique, afin de me saisir de mon objet de recherche, à travers la théorie. Cette carte théorique permet également d’appréhender certains éléments empiriques des deux terrains de cette thèse (les rapports annuels de LVMH et le travail de recherche-action auprès de l’Agence et du Service de Police). Plus spécifiquement, cela permet de saisir de façon plus fine la manière dont les instruments de reddition de comptes étudiés ici éclairent et questionnent les discours et les pratiques entourant la notion de diversité, incluant les miens. C’est pourquoi, les éléments de conclusion ci-après, qui reprennent chacun de mes trois articles (chapitre 4 à 6) utiliseront la carte épistémologique comme partenaire de discussion afin de mettre au jour les liens entre les terrains, de les éclairer sous d’autres angles, et d’ouvrir des pistes de réflexion.

***L’expérience de l’analyse de discours des rapports annuels de LVMH et les limites de la perspective représentationnelle de la diversité***

L’article sur LVMH tout d’abord (chapitre 4), montre que les rapports annuels, qui représentent un outil de communication crucial pour les entreprises (Neu et al., 1998), permettent de questionner les pratiques communicationnelles autour de la diversité, à travers les discours qu’ils véhiculent à son sujet. La forme particulière de diversité de façade mise en lumière dans cet article, qui prend la forme d’un double discours

contradictoire, révèle une instrumentalisation de la diversité à travers les discours textuels, visuels et chiffrés. Plus largement, cet article questionne la manière dont il est possible de se saisir de la diversité pour l'étudier, en tant que chercheur·euse. En effet, l'analyse que j'ai menée s'est concentrée avant tout sur la représentativité de certaines minorités visibles, m'inscrivant dans la perspective de la diversité comme une ressource selon ma carte épistémologique (quadrant inférieur droit). Plus ou moins consciemment, il s'agissait d'évaluer la performance de LVMH en partie au travers de leurs pratiques de représentation de la diversité, afin de savoir si leurs représentations étaient inclusives du point de vue de certaines catégories identitaires. Bien que je connaisse les limites de ce type de perspective, notamment car elle implique un risque d'essentialisation des groupes identitaires étudiés (femmes, personnes racisées, etc.), cela a été mon premier réflexe. Comme cela est le premier réflexe de nombreuses organisations qui veulent lutter contre les discriminations : elles cherchent avant tout à avoir une meilleure représentation des groupes minorisés dans leurs rangs, en « favorisant » la diversité, c'est-à-dire la représentativité de certaines catégories identitaires. Et il est vrai que cela est essentiel si l'on souhaite garantir la justice sociale : il importe que tous les membres de la société puissent être représentés à tous les échelons d'une organisation. Par ailleurs, certaines études ont montré que les « *role model* » sont nécessaires pour pouvoir inspirer les plus jeunes à rejoindre certaines formations ou certaines professions (Morgenroth et al., 2015; Porter & Serra, 2020) : une meilleure représentativité de groupes minorisés permet ainsi d'encourager la diversification des effectifs. Bien que cela soit essentiel, la littérature a mis en lumière le fait que cela était loin d'être suffisant. En effet, plus de diversité n'est pas synonyme d'une réduction des inégalités et des discriminations. Dans le contexte de la police par exemple, les études sur la bureaucratie représentative<sup>41</sup> ont montré qu'avoir des services de police plus représentatifs (ou plus « diversifiés ») n'impliquait pas de plus faibles taux d'usage de la force contre les groupes minoritaires (Herrera, 2019). Par ailleurs, une étude menée dans un service de police étatsunien a montré que les policiers·ières noir·e·s étaient plus susceptibles que les policiers·ières blanc·he·s d'arrêter des suspect·e·s noir·e·s (Brown & Frank, 2006). Ces observations font écho aux limites

---

<sup>41</sup> La théorie de la bureaucratie représentative est une théorie qui postule que des organisations gouvernementales plus représentatives favoriseront une plus grande équité pour les groupes défavorisés (Herrera, 2019)

de l'approche dominante de la diversité mise en avant par la littérature critique, qui, comme nous l'avons vu au chapitre 1, en se concentrant sur la représentativité de certains groupes démographiques et en considérant les discriminations comme le fruit de processus cognitifs, ne prend pas en compte le fait que les structures organisationnelles et sociétales participent à produire des discriminations (Acker, 2006).

Ainsi, la question qui se pose est la suivante : est-il possible de faire de la diversité ou plus largement de « l'EDI » dans lequel elle s'inscrit désormais, un projet de transformation sociale qui va dépasser le simple objectif de représentativité et fasse évoluer les structures organisationnelles et sociétales discriminatoires ? Et si oui, comment ? Pour reprendre la carte épistémologique, est-il possible de passer d'une conception instrumentale de la diversité à une perspective de justice sociale ? Si oui, comment peut-on faire cela concrètement ?

### ***Le travail avec l'Agence : la multiplicité de l'EDI et la diversité comme cheval de Troie d'idées plus radicales***

Ce questionnement, bien que sous-jacent, est au cœur de mon deuxième article (chapitre 5), et plus largement au cœur de mon travail de recherche-action auprès de l'Agence. En effet, l'objectif du plan d'action en EDI déployé au sein du service de police (SP) était d'avoir un impact social, et les indicateurs développés avaient pour objectif de mesurer cet impact. Toutefois, comme nous l'avons vu dans le deuxième article, cette perspective n'était pas partagée par tous les acteurs·rices présents sur le terrain. Si l'on éclaire les perspectives présentes sur le terrain à l'aide de la carte épistémologique, on se rend compte que les membres du service de police avaient tendance, pour beaucoup d'entre eux, à avoir une vision culturalisante de la diversité : leur objectif, influencé par le problème au cœur de la mission de l'Agence, à savoir le profilage racial, était de réduire les conflits intergroupes (quadrant inférieur gauche de la carte épistémologique). Pour ces personnes, la réussite du plan d'action dépendait avant tout de la diminution des cas de profilage racial et de l'évolution des relations avec la population racisée, qu'ils espéraient moins conflictuelles. C'est pour cela qu'ils et elles avaient tendance à demander à suivre des formations qui leur permettraient d'en apprendre davantage sur les « cultures » présentes dans la ville desservie, dans une perspective essentialisante des différences

culturelles. Face à cela, les fondatrices de l'Agence, certains autres membres du SP et moi-même partageons une volonté de transformation sociale, par le biais notamment de l'évolution des structures discriminatoires (quadrant supérieur droit de la carte épistémologique), et l'objectif du plan d'action était de tenter de faire advenir ces changements. Ainsi, la démarche de « mesure d'impact social » a permis de mettre en lumière ces divergences entre les différents acteurs·rices et par là même le caractère « glissant » de la notion de diversité, et plus largement de celle d'EDI. Les réflexions sur les indicateurs d'impact social m'ont amenée à me questionner sur ce qui est entendu par la notion d'EDI, et par là même à mettre en lumière la multiplicité de cet objet.

Mon travail de recherche-action m'a permis de me rendre compte que cette multiplicité – en partie due au flottement sémantique qui caractérise la notion de diversité - pouvait être un avantage pour amener des idées plus radicales dans les organisations. En effet, ce flottement sémantique permet à chacun·e de s'approprier la notion, englobant ainsi des perspectives allant des plus conventionnelles aux plus radicales, telles que nous les avons explorées à travers la carte épistémologique de la diversité. Sous l'étendard de la « diversité » ou plus largement de « l'EDI », il devient alors envisageable de promouvoir des aspirations de changement social, qu'elles soient plus ou moins radicales, et d'ouvrir le débat sur des questions cruciales telles que la discrimination et l'inégalité. Ce qui rend possible l'introduction de telles idées, c'est précisément ce qui est pointé du doigt par la littérature critique sur la diversité : l'euphémisation des termes du débat portée par l'acception la plus courante du terme. En effet, parce qu'elle apparaît comme une notion apolitique, la diversité peut servir de porte d'entrée dans les organisations, pour par la suite promouvoir/sensibiliser sur des sujets plus sensibles/engagés. Ainsi, grâce à son flou sémantique et à l'euphémisation associée à son acception la plus répandue, la diversité peut être utilisée comme le cheval de Troie d'idées de transformation sociale plus ou moins radicales.

Le risque d'utiliser la diversité ou l'EDI comme cheval de Troie, est de faire face à de la résistance, voire à un « *backlash* » (ou un « retour de bâton ») (Faludi, 2006). C'est en partie ce que j'ai pu observer sur le terrain, de la part de certains membres du service de police, réticents au changement amené par l'Agence et par la direction du SP. Et il semblerait que ce mouvement se dessine plus largement, face notamment à l'utilisation

croissante du paradigme EDI par de nombreuses personnes issues de minorités discriminées, qui se le réapproprient pour en faire un réel instrument de changement et s'en servent de « levier pour poursuivre au sein des organisations les discussions amorcées par les mouvements sociaux (*Black Lives Matter*, #MoiAussi, etc.) » (Séguin & Lopez Uri, 2023). Face à cela, le retour de bâton s'organise aux plus hauts échelons des entreprises, portés entre autres par de riches patrons américains, qui ont fait de la lutte contre les programmes de diversité et d'inclusion leur « cheval de bataille » (Leparmentier, 2024).

Ainsi, mon travail de recherche-action m'a permis de porter un regard différent sur la notion de diversité : bien qu'imparfaite et multiple, elle peut permettre d'aborder des enjeux sensibles et de propulser des idées plus radicales dans les organisations. Et le retour de bâton qui semble se dessiner est la preuve que de plus en plus de personnes s'en servent de cette manière.

Face à la multiplicité des acceptions de la diversité, on peut s'interroger : comment se saisir de cette notion, quelles initiatives mettre en œuvre et comment les évaluer ? Car, quand il est difficile de définir ce que l'on observe, comment peut-on développer des outils de mesure ? Cette question est d'autant plus importante que les outils de mesure produisent souvent des effets « puissants et inattendus » : ils peuvent « changer la façon dont les gens pensent à ce qu'ils font, à ce qui est comparable (...) ou même à qui ils sont » (Espeland & Sauder, 2012, p. 86, traduction libre). Cette influence considérable qu'ont les outils de mesure nous incite à réfléchir davantage sur « qui » les conçoit, ce qui constitue un questionnement central à l'issue du travail réalisé pour mon troisième article.

### ***Tensions et opportunités de la posture du double rôle de chercheuse et d'agente du changement***

Le troisième article (chapitre 6), en étudiant les affects associés à ma posture de chercheuse blanche sur le terrain, embauchée pour déployer des indicateurs d'impact social, invite à questionner les pratiques de conception de la mesure de performance de la diversité. Plus spécifiquement, cela amène à se demander par qui et pour qui cette mesure est produite. Comme nous l'avons vu, ma posture de chercheuse a été utilisée comme un

moyen de donner du crédit à la démarche de l'Agence, et de contrer la résistance potentielle émanant du service de police. Pourtant, la littérature montre l'importance de faire des indicateurs des outils d'ouverture du débat (Ogien, 2010; Jordan & Messner, 2012), en encourageant les discussions autour de leur élaboration. J'avais conscience de cela en entrant sur le terrain, et malgré ma volonté de faire participer au maximum les parties prenantes du projet, je me suis heurtée à plusieurs obstacles : les contraintes de temps, de distance (liée à la pandémie), l'intérêt de l'Agence à ce que les indicateurs ne soient pas remis en question, le désintérêt de certains membres du service de police, la résistance de certains autres, etc. La recherche-action a ainsi représenté un moyen intéressant de confronter les théories de la littérature sur le potentiel démocratique de l'imperfection des indicateurs à la pratique, et me laisse avec cette question : est-il véritablement possible de faire de ces outils et de leur(s) imperfection(s) un moyen de favoriser les échanges démocratiques (Broadbent & Laughlin, 1997; Brown & Dillard, 2013; Habermas, 1979; Laughlin, 1987)? Et si oui, quelles sont les conditions à réunir pour que cela soit faisable ? La beauté de l'imperfection et de l'incomplétude des indicateurs de performance, qui m'apparaissait théoriquement très séduisante, m'a semblée – en tant que chercheuse impliquée dans le processus de conception d'indicateurs – moins convaincante.

Ce qui est certain, c'est que je n'aurais pas pu imaginer que la manière dont était déployée une politique de diversité et dont étaient mis en place des indicateurs visant à en mesurer l'impact social pouvait amener à questionner la place du chercheur ou de la chercheuse dans ce processus. La question sous-jacente est celle du pouvoir accordé à l'expert·e sur le terrain, et ce que cela implique pour les outils déployés : qui servent-ils vraiment ? La question est d'autant plus cruciale dans un projet tel que celui du déploiement d'un plan d'action lié à la diversité, puisque si l'on se place dans une perspective de justice sociale, il s'agit de démanteler les relations de pouvoir. Cette question faisait écho à celle posée par Chelli et Gendron (2013) qui s'interrogeaient déjà sur le rôle des agences d'évaluation dans la mise en place de mesures de la performance socio-environnementale :

« Qui détermine les normes de mesure des performances en matière de développement durable et en assume la responsabilité ? Qui évalue le travail des agences d'évaluation ? Que dit la presse sur le travail des agences d'évaluation ? Le jeu engendré par l'idéologie

des chiffres en vaut-il vraiment la peine ? Est-il susceptible de favoriser la responsabilité sociale et environnementale des entreprises ? » (p.201, traduction libre)

Ces agences développent en effet des stratégies pour construire et faire reconnaître leur expertise en matière d'évaluation socio-environnementale, auxquelles les auditoires adhèrent (Chelli & Gendron, 2015). Dans le champ de la diversité, qui est plus spécifique, les mêmes questions se posent, notamment lorsque l'on adopte une perspective de changement social. Plus largement, la question qui se pose ici à l'issue du travail avec l'Agence, est celle de la double-tension de l'utilisation d'indicateurs pour accompagner une démarche de transformation sociale. En effet, d'un côté, ces indicateurs peuvent permettre de faciliter la transformation sociale, en obligeant à s'interroger sur les changements sociaux précis que l'on souhaite voir advenir en déployant une politique ou un plan d'action, par exemple lié à la diversité. Toutefois, d'un autre côté, par manque de temps, de ressources, et/ou aussi parce qu'il est difficile d'inventer de nouvelles manières d'évaluer, on a tendance à se tourner vers des outils de contrôle déjà existants (Wouters & Wilderom, 2008). Or, comme cela a été souligné par de nombreuses études en comptabilité, ces outils peuvent participer à créer et perpétuer des inégalités (Baxter & Chua, 2003). Cette double tension au cœur de l'utilisation d'indicateurs de performance est démontrée par Clavijo (2020), dont la thèse montre comment la comptabilité en tant qu'instrument de domination permet dans le même temps des possibilités de résistance aux normes de genre. Faire d'une politique de diversité un vecteur de changement social implique notamment de démanteler ces normes de genre, tout en s'attaquant dans le même temps à toutes les autres formes d'oppression. La question qui se pose d'après moi ici est celle que nous invite à nous poser Audre Lorde lorsqu'elle affirme que « *the master's tools will never dismantle the master's house* » (Lorde, 2020). Est-il possible d'éliminer un problème en utilisant les mêmes instruments que ceux qui ont participé à créer ce problème ? Ou autrement dit : les indicateurs de performance peuvent-ils vraiment faciliter la transformation sociale ou ne peuvent-ils que l'inhiber ? Un article récent de Clavijo et al. (2023) montre, à travers l'exemple d'un système de « comptabilité située » développé par une communauté de dix femmes noires, que des outils alternatifs peuvent permettre de « casser une brique dans la maison du maître ». Le courant du stactivisme (Bruno et al., 2015) contribue à ce même mouvement en mobilisant les statistiques et en



développant des indicateurs alternatifs pour soutenir des mouvements sociaux, pour rendre visibles certaines injustices et inégalités autrement invisibilisées par les indicateurs traditionnels. Toutefois, ces outils, qui permettent semble-t-il d'ébranler la « maison du maître » ; peuvent-ils aussi permettre de participer à la démanteler ? La question sous-jacente semble être celle de notre capacité à concevoir des outils réellement novateurs et émancipateurs, qui puisse participer à changer la société.

***De l'approche culturalisante au projet de transformation sociale : interprétation récapitulative des résultats empiriques au prisme de la carte épistémologique***

Ainsi, mon travail de terrain démontre empiriquement que la compréhension de la « performance » des pratiques en matière de diversité dépend étroitement de la conceptualisation que les acteurs·rices sur le terrain ont de la diversité.

Si l'on reprend la carte épistémologique théorique de la diversité, en bas à gauche nous retrouvons la vision d'une partie des membres du service de police, pour qui la diversité est avant tout comprise comme la « diversité culturelle », avec cette idée qu'il est nécessaire d'en apprendre plus sur les cultures différentes de la nôtre pour pouvoir mieux les comprendre et ainsi limiter les problèmes de racisme et donc de profilage racial. Par conséquent, la réussite d'une politique de diversité sera évaluée selon sa capacité à réduire les conflits ou les incompréhensions intergroupes (entre membres issus de différentes « communautés culturelles »), et donc *in fine* les cas de profilage.

En bas à droite, nous retrouvons la vision de la diversité sur laquelle je me suis en partie appuyée pour examiner les rapports annuels de LVMH. Il s'agissait en effet d'observer et de compter les représentations visuelles de certaines catégories identitaires minorisées, afin de voir si elles étaient incluses dans les rapports annuels. Cette perspective essentialisante de la diversité, qui, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 4, peut permettre de mieux comprendre les systèmes de domination par le biais d'une analyse de discours plus poussée, peut aussi être utilisée par les organisations comme stratégie de communication visant à montrer qu'ils sont diversifiés et inclusifs, en « optimisant » leurs représentations de certaines catégories identitaires. Qu'il s'agisse *in fine* « d'optimiser » la diversité dans une potentielle perspective de profit ou non, la réussite de cette approche

sera évaluée selon la représentativité de certains groupes que l'on considère comme étant « issus de la diversité ».

En haut à droite nous retrouvons la vision de la diversité qui était en grande partie portée par l'Agence, par moi-même et par une partie du service de police. Le projet de recherche que nous avons monté ensemble était clair à ce sujet : il s'agissait de « soutenir une organisation dans ses efforts de changement social » et de « s'interroger sur la manière dont il est possible de mettre en place des indicateurs d'impact permettant de rendre compte des évolutions organisationnelles en termes de diversité et d'inclusion, au-delà de la simple représentativité statistique des groupes minorisés »<sup>42</sup>. Ainsi, la réussite du plan d'action déployé était évaluée selon la capacité à provoquer un changement social, mesuré par des indicateurs d'impact social.

Chacune de ces trois perspectives comporte des limites, que nous avons soulevées tout au long de cette thèse : risque d'essentialisation des différences identitaires, risque de dépolitisation et d'appauvrissement de la notion, risque d'invisibilisation de certaines problématiques de discrimination, risque de retour de bâton, etc. Cela nous amène à la perspective située en haut à gauche de la carte épistémologique, qui est la seule à ne pas avoir été abordée empiriquement : la diversité comme un projet à repenser. Dans cette perspective il s'agit, comme nous l'avons vu aux chapitres 1 et 2, de faire plus de place à l'expérience individuelle, en s'affranchissant de la catégorisation habituelle des identités et en faisant des outils de mesure de la performance de la diversité des outils d'ouverture du débat. Bien que cela puisse sembler utopique, il paraît important de tenter de réfléchir à d'autres manières de penser la diversité et de mettre en lumière des phénomènes jusqu'à maintenant invisibilisés. Alors, est-il possible de faire de la diversité un projet réellement émancipateur ? Et si oui, comment ?

### ***Comment faire de la diversité un projet réellement émancipateur ?***

Tout d'abord, il me semble que la pensée féministe peut nous permettre de penser ce changement. C'est notamment ce à quoi nous invite à réfléchir Lorde (2020) dans *Difference and Survival*, lorsqu'elle nous encourage à définir nos propres différences,

---

<sup>42</sup> Extraits du projet de candidature Mitacs

plutôt que de nous les laisser dicter par des forces extérieures. En effet selon elle, lorsque nos différences sont définies par la société, elles répondent aux besoins de celle-ci plutôt qu'à nos propres besoins en tant qu'individus. En nous réappropriant nos différences et en explorant comment les utiliser de manière créative, il est possible de nous orienter vers un avenir dans lequel les besoins des individus et ceux de la société seront en accord : « *We must define our differences so that we may someday live beyond them, rather than change them* » (p.249).

Repenser la diversité implique ainsi d'adopter une approche qui met l'accent sur l'autodéfinition et la reconnaissance des différences individuelles au lieu de les laisser être définies par des normes externes ou des catégories préétablies. Bien que cela puisse paraître complexe, car cette approche implique de sortir des sentiers battus, il apparaît important de réfléchir aux espaces qui permettraient de développer ce type de pensée alternative. La question qui se pose ici est celle de la capacité des organisations à générer ce type d'approche et plus largement ce type de changement. Autrement dit, les organisations – et notamment les entreprises privées - sont-elles réellement capables de générer un changement social ? C'est la question que posent Janssens et Zanoni (2021) dans leur article, dans lequel elles avancent que, pour réellement « réaliser l'ambition de promouvoir l'égalité et la justice sociale, la recherche sur la diversité doit sortir des frontières empiriques et idéologiques de l'entreprise, qui ont historiquement limité notre production de connaissances sur la diversité et le changement social » (p.1). Selon elles, se limiter aux entreprises nous contraint et restreint notre capacité à penser les « formes d'actions » qui peuvent mener à un changement social. Elles proposent ainsi, à travers l'exemple de la chaîne de valeur mondiale de l'habillement, de l'économie des petits boulots (*gig economy*), d'une bibliothèque publique et d'une organisation de danse, de sortir des frontières des organisations classiques pour nous permettre d'élargir notre horizon « empirique et idéationnel ».

Repenser la diversité implique également, si l'on souhaite en faire un projet réellement émancipateur, de prendre en compte le phénomène de classe. Une des questions qui m'a été posée au sujet de mon article sur LVMH est la raison pour laquelle je ne me suis pas intéressée à ce phénomène. Comme je le mentionne dans l'article, j'ai écarté cette

dimension de mon étude car il est difficile de s'en saisir, de la quantifier et de l'analyser, notamment visuellement. Pourtant, c'est une des grandes limites de la littérature sur la diversité dans les études sur les organisations : le phénomène de classe est un impensé problématique, notamment car celui-ci est « inévitable » (Acker, 2006) du fait du système capitaliste dans lequel nous vivons. Les théories qui permettent de penser la classe ont été peu utilisées par la littérature critique sur la diversité, alors qu'elles ont le potentiel de nous aider à conceptualiser les relations entre la différence et le pouvoir de façon plus poussée que ce qui est aujourd'hui fait dans les organisations capitalistes (Romani et al., 2021). Plus spécifiquement, Romani et al. (2021) proposent des pistes qui peuvent permettre de remettre le phénomène de classe au cœur de la recherche critique sur la diversité : se servir de la notion de classe pour étudier les travailleurs, les professions et les lieux de travail, étudier la notion de diversité ainsi que celle de méritocratie à travers la notion de classe, et enfin remettre la classe au cœur des luttes pour la justice sociale. En effet, de nombreuses théories peuvent permettre d'étudier ce phénomène largement absent des recherches critiques sur la diversité, en fournissant du vocabulaire conceptuel qui nous permettrait de « formuler un projet de justice sociale émancipatoire ancré dans le capitalisme, mais avec l'ambition de le dépasser » (Romani et al., 2021, p. 14, traduction libre).

Finalement, bien qu'il soit difficile d'apporter une réponse définitive à la manière dont il est possible de penser la diversité et ses instruments de mesure pour en faire un projet réellement émancipateur et transformateur, l'essentiel me paraît de garder en tête, lorsque l'on s'engage dans ce type de projet, ce que Lorde (1984) dit, reprenant la pensée de Paulo Freire :

« (...) pour provoquer un véritable changement révolutionnaire, nous ne devons pas simplement nous intéresser aux situations d'oppression dont nous cherchons à nous libérer. Nous devons nous concentrer sur cette part de l'opresseur enfouie au plus profond de chacun de nous, et qui ne connaît que les tactiques des oppresseurs, les modes de relation des oppresseurs » (Lorde, 1984, p.213, traduction libre)

Ainsi, lorsque l'on élabore des initiatives ou des outils visant à remédier aux injustices dans les organisations, il est important de tenir compte de cette « part de l'opresseur qui

est enfouie au plus profond de chacun·e d'entre nous » et de s'interroger : comment se manifeste cette part de l'opresseur dans nos réflexions ? Comment influence-t-elle notre travail et nos outils ? Comment peut-on concevoir de nouveaux outils capables de soutenir la quête d'émancipation des structures d'oppression et de justice sociale ? Ces questions sont essentielles et doivent être au cœur de tout projet lié à la diversité ou plus largement de tout projet qui vise une transformation sociale.



## Bibliographie

- Acker, J. (1990). HIERARCHIES, JOBS, BODIES : A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes : Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(5), 731-757. <https://doi.org/10.1108/09513570410567791>
- Adapa, S., Rindfleish, J., & Sheridan, A. (2016). ‘Doing gender’ in a regional context : Explaining women’s absence from senior roles in regional accounting firms in Australia. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 100-110. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.004>
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency : A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain\*. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1-2), 1-27. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.013>
- Akom, A. A. A. (2011). Black emancipatory action research : Integrating a theory of structural racialisation into ethnographic and participatory action research methods. *Ethnography and Education*, 6(1), 113-131. <https://doi.org/10.1080/17457823.2011.553083>
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., & Thomas, R. (2008). Identity Matters : Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/1350508407084426>

Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies. *The Academy of Management Review*, 17(3), 432. <https://doi.org/10.2307/258718>

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control : Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>

Amernic, J. H., & Craig, R. (2006). *CEO-speak : The language of corporate leadership*. McGill-Queen's University Press.

Anderson, C. J., & Imperia, G. (1992). The Corporate Annual Report : A Photo Analysis of Male and Female Portrayals. *Journal of Business Communication*, 29(2), 113-128. <https://doi.org/10.1177/002194369202900201>

Anderson-Gough, F., Edgley, C., Robson, K., & Sharma, N. (2022). Organizational responses to multiple logics : Diversity, identity and the professional service firm. *Accounting, Organizations and Society*, 103, 101336. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101336>

Anderson-Gough, F., Edgley, C., Robson, K., & Sharma, N. (2024). Diversity and the Evaluation of Talent in the Accounting Profession : The Enigma of Merit. *Accounting Horizons*, 38(1), 27-37. <https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2022-103>

Annisette, M. (2003). The colour of accountancy : Examining the salience of race in a professionalisation project. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 639-674. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00030-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00030-2)

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20. <https://doi.org/10.2307/258189>

Auboussier, J., Doytcheva, M., Seurrat, A., & Tatchim, N. (2023). La diversité en discours : Contextes, formes et dispositifs. *Mots*, 131, 9-26. <https://doi.org/10.4000/mots.30824>



Aumais, N., & Tremblay, M. (à paraître). Epistemic Injustice. In J. Helms Mills, A. J. Mills, K. S. Williams, & R. Bendl, *Elgar Encyclopedia of Gender and Management* (Edward Elgar Publishing.).

Autin, F. (2010). La théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner. *Préjugés & Stéréotypes*.

Baba, S., Moustaquim, R., & Bégin, É. (2016). Responsabilité sociale des entreprises : Un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *Vertigo*, Volume 16 Numéro 2. <https://doi.org/10.4000/vertigo.17715>

Baker, A., Larcker, D. F., McClure, C., Saraph, D., & Watts, E. (2022). Diversity Washing. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4298626>

Banerjee, S. B. (2022). Decolonizing Management Theory : A Critical Perspective. *Journal of Management Studies*, 59(4), 1074-1087. <https://doi.org/10.1111/joms.12756>

Barnum, A. J., & Zajicek, A. M. (2008). An Intersectional Analysis of Visual Media : A Case Study of Diesel Advertisements. *Social Thought & Research*, 29, 105-128. <https://doi.org/10.17161/STR.1808.5693>

Baxter, J., & Chua, W. F. (2003). Alternative management accounting research—Whence and whither. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 97-126. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00022-3)

Bebbington, J., Kirk, E. A., & Larrinaga, C. (2012). The production of normativity : A comparison of reporting regimes in Spain and the UK. *Accounting, Organizations and Society*, 37(2), 78-94. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.01.001>

Bell, M. P., Connerley, M. L., & Cocchiara, F. K. (2009). The Case for Mandatory Diversity Education. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 597-609. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2009.47785478>

Bendl, R., Fleischmann, A., & Walenta, C. (2008). Diversity management discourse meets queer theory. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6), 382-394.

<https://doi.org/10.1108/17542410810897517>

Benozzo, A., Bell, H., & Koro-Ljungberg, M. (2013). Moving Between Nuisance, Secrets, and Splinters as Data. *Cultural Studies ↔ Critical Methodologies*, 13(4), 309-315. <https://doi.org/10.1177/1532708613487878>

Benschop, Y., & Doorewaard, H. (1998). Covered by Equality : The Gender Subtext of Organizations. *Organization Studies*, 19(5), 787-805. <https://doi.org/10.1177/017084069801900504>

Benschop, Y., & Doorewaard, H. (2012). Gender subtext revisited. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 225-235. <https://doi.org/10.1108/02610151211209081>

Benschop, Y., Holgersson, C., Van den Brink, M., & Wahl, A. (2015). Future challenges for practices of diversity management in organizations. In Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Éds.), *The Oxford handbook of diversity in organizations* (p. 553-574). Oxford University Press.

Benschop, Y., & Meihuizen, H. E. (2002). Keeping up gendered appearances : Representations of gender in financial annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 27(7), 611-636. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00049-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00049-6)

Bereni, L. (2009). « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise » : La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale. *Raisons politiques*, n° 35(3), 87-105. <https://doi.org/10.3917/rai.035.0087>

Bereni, L. (2022). *Le management de la vertu : La diversité en entreprise à New York et à Paris*. Sciences po, les presses.

Bereni, L., & Jaunait, A. (2009). « Usages de la diversité » : *Raisons politiques*, n° 35(3), 5-9. <https://doi.org/10.3917/rai.035.0005>

Berenstain, N. (2016). Epistemic Exploitation. *Ergo, an Open Access Journal of Philosophy*, 3(20201214). <https://doi.org/10.3998/ergo.12405314.0003.022>

Bergström, G., Ekström, L., & Boréus, K. (2017). Discourse Analysis. In K. Boréus & G. Bergström, *Analyzing text and discourse : Eight approaches for the social sciences*. SAGE Publications.

Bernardi, R. A., Bean, D. F., & Weippert, K. M. (2002). Signaling gender diversity through annual report pictures : A research note on image management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 609-616. <https://doi.org/10.1108/09513570210441440>

Bernardi, R. A., Bean, D. F., & Weippert, K. M. (2005). Minority membership on boards of directors : The case for requiring pictures of boards in annual reports. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(8), 1019-1033. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2004.02.009>

Berry, M. (1983). Une technologie invisible, L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique*.

Bessire, D. (2002). Recherche « critique » en contrôle de gestion : Exercer son discernement: *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 8(2), 5-28. <https://doi.org/10.3917/cca.082.0005>

Bezes, P., Chiapello, È., & Desmarez, P. (2016). Introduction : La tension savoirs-pouvoirs à l'épreuve du gouvernement par les indicateurs de performance. *Sociologie du travail*, 58(4), 347-369. <https://doi.org/10.4000/sdt.587>

Bigo, V. (2018). On Silence, Creativity and Ethics in Organization Studies. *Organization Studies*, 39(1), 121-133. <https://doi.org/10.1177/0170840617717553>

Bilge, S. (2010). Théorisations féministes de l'intersectionnalité: *Diogène*, n° 225(1), 70-88. <https://doi.org/10.3917/dio.225.0070>

Björkvall, A. (2017). Multimodal Discourse Analysis. In K. Boréus & G. Bergström, *Analyzing text and discourse : Eight approaches for the social sciences* (p. 174-207). SAGE Publications.

Bleijenbergh, I., Van Arensbergen, P., & Lansu, M. (2018). Participatory action research to support diversity and inclusion. In L. A. E. Booyesen, R. Bendl, & J. K. Pringle (Éds.), *Handbook of Research Methods in Diversity Management, Equality and Inclusion at Work*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783476084.00027>

Boréus, K., & Bergström, G. (2017). Content Analysis. In K. Boréus & G. Bergström, *Analyzing text and discourse : Eight approaches for the social sciences* (p. 23-52). SAGE Publications.

Bousalham, Y. (2015). *Performativité critique : Tactiques et pistes pour des recherches sur la culture des alternatives*. XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>

Bradbury, H. (2015). Introduction : How to situate and define action research. In H. Bradbury (Éd.), *The SAGE Handbook of Action Research* (p. 1-12). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473921290>

Brasher, J. P. (2020). Positionality and participatory ethics in the Global South : Critical reflections on and lessons learned from fieldwork failure. *Journal of Cultural Geography*, 37(3), 296-310. <https://doi.org/10.1080/08873631.2020.1760020>

Briers, M., & Chua, W. F. (2001). The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change : A field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society*, 26(3), 237-269. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00029-5)

Broadbent, J., & Laughlin, R. (1997). Developing empirical research : An example informed by a Habermasian approach. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(5), 622-648. <https://doi.org/10.1108/09513579710194027>

Brown, J., & Dillard, J. (2013). Critical accounting and communicative action : On the limits of consensual deliberation. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(3), 176-190.

<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.06.003>

Brown, R. A., & Frank, J. (2006). Race and Officer Decision Making: Examining Differences in Arrest Outcomes between Black and White Officers. *Justice Quarterly*, 23(1), 96-126. <https://doi.org/10.1080/07418820600552527>

Bruna, M. G., Frimousse, S., & Giraud, L. (2017). Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ? Contribution liminaire à un agenda de recherche: *Management & Avenir*, N° 96(6), 39-71. <https://doi.org/10.3917/mav.096.0039>

Bruno, I., Didier, E., & Prévieux, J. (2015). *Statactivisme : Comment lutter avec des nombres* (La Découverte).

Bujaki, M. L., Durocher, S., Brouard, F., & Neilson, L. C. (2021). Conflicting Accounts of Inclusiveness in Accounting Firm Recruitment Website Photographs. *European Accounting Review*, 30(3), 473-501. <https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1786420>

Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5-27. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90017-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90017-3)

Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203299968>

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis : Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann Educational Books.

Busco, C., & Quattrone, P. (2015). Exploring How the Balanced Scorecard Engages and Unfolds : Articulating the Visual Power of Accounting Inscriptions. *Contemporary Accounting Research*, 32(3), 1236-1262. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12105>

Busco, C., & Quattrone, P. (2018a). In Search of the “Perfect One” : How accounting as a maieutic machine sustains inventions through generative ‘ in -tensions’. *Management Accounting Research*, 39, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.02.002>

Busco, C., & Quattrone, P. (2018b). Performing business and social innovation through accounting inscriptions : An introduction. *Accounting, Organizations and Society*, 67, 15-19. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.03.002>

Busco, C., & Quattrone, P. (2018c). Performing business and social innovation through accounting inscriptions : An introduction. *Accounting, Organizations and Society*, 67, 15-19. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.03.002>

Butler, J. (1990). *Gender trouble : Feminism and the subversion of identity*. Routledge.

Cabeza-García, L., Del Brio, E. B., & Rueda, C. (2019). Legal and cultural factors as catalysts for promoting women in the boardroom. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(1), 56-67. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.06.004>

Calás, M. B. (1992). An/other silent voice ? Representing" Hispanic woman" in organizational texts. In A. J. Mills & P. Tancred (Éds.), *Gendering organizational analysis* (Nachdr.). Sage Publications.

Calvard, T. (2020). *Critical perspectives on diversity in organizations* (1 Edition). Routledge.

Cappelletti, L. (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel. Une nouvelle approche du capital humain*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.cappe.2012.02>

Caron, M.-A. (2013). 16 - Comptabilité : Pour un dispositif pluriel de calcul de la rentabilité: In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise* (p. 273-288). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.gend.2013.01.0273>

Cassell, C., & Johnson, P. (2006). Action research : Explaining the diversity. *Human Relations*, 59(6), 783-814. <https://doi.org/10.1177/0018726706067080>

Cervulle, M. (2013). *Dans le blanc des yeux. Diversité, racisme et médias* (Amsterdam).

Chang, H. (2008). *Autoethnography as method*. Left Coast Press.

Chauvey, J.-N., Giordano-Spring, S., Cho, C. H., & Patten, D. M. (2015). The

Normativity and Legitimacy of CSR Disclosure : Evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 789-803. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2114-y>

Chavez, C. I., & Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training : A social infusion for cultural inclusion. *Human Resource Management*, 47(2), 331-350. <https://doi.org/10.1002/hrm.20215>

Chelli, M., & Gendron, Y. (2013). Sustainability Ratings and the Disciplinary Power of the Ideology of Numbers. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 187-203. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1252-3>

Chelli, M., & Gendron, Y. (2015). L'expertise en évaluation socio-environnementale des entreprises : Légitimation et mises à l'épreuve: *Comptabilité Contrôle Audit, Tome 21(2)*, 63-96. <https://doi.org/10.3917/cca.212.0063>

Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2021). Chapitre 2. Les particularités de l'industrie du luxe. In M. Chevalier & G. Mazzalovo (Éds.), *Management et marketing du Luxe : À l'heure du numérique et du développement durable* (Dunod, p. 37-63).

Chevrier, S. (2010). Les pratiques de management interculturel. In S. Chevrier, *Le management interculturel* (3e éd. mise à jour, p. 99-120). Presses universitaires de France.

Chiapello, E. (2017). Critical accounting research and neoliberalism. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 47-64. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.09.002>

Chua, W. F. (1995). Experts, networks and inscriptions in the fabrication of accounting images : A story of the representation of three public hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 111-145. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)95744-H](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)95744-H)

Chua, W. F., & Mahama, H. (2007). The Effect of Network Ties on Accounting Controls in a Supply Alliance : Field Study Evidence\*. *Contemporary Accounting Research*, 24(1), 47-86. <https://doi.org/10.1506/7156-201W-1290-83H4>

Clavijo, N. (2020). *Genre et Comptabilité dans le Groupe Saint-Gobain : Trois essais sur la comptabilité entre instrument de domination et de résistance aux normes de genre.*

Clavijo, N., Perray-Redslob, L., & Mandalaki, E. (2023). Cracking a brick in the master's house : Counter practices as counter-accounts of difference and survival. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2022-5936>

Clavijo, N., & Strauch, M. (2023). Comment et pourquoi mobiliser les théories féministes en comptabilité ? In W. Khlif & S. Alcouffe, *Comptabilité, Contrôle et Audit : Perspectives de recherche au-delà des sentiers battus* (L'Harmattan).

Clough, P. T., & Halley, J. (Éds.). (2007). *The Affective Turn : Theorizing the Social*. Duke University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv11316pw>

Collignon, B. (2007). Note sur les fondements des postcolonial studies. *EchoGéo, 1*. <https://doi.org/10.4000/echogeo.2089>

Cooper, C. (1992). The Non and Nom of Accounting for (M)other Nature. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 5*(3). <https://doi.org/10.1108/09513579210017361>

Cooper, C., & Senkl, D. (2016). An(other) truth : A feminist perspective on KPMG's true value. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 7*(4), 494-516. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2016-0049>

Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Qu, S. Q. (2017). Popularizing a Management Accounting Idea : The Case of the Balanced Scorecard. *Contemporary Accounting Research, 34*(2), 991-1025. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12299>

Cooper, S. M., & Owen, D. L. (2007). Corporate social reporting and stakeholder accountability : The missing link. *Accounting, Organizations and Society, 32*(7-8), 649-667. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.001>

Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives, 5*(2), 34-47. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274675>

Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations : Theory, research & practice*. Berrett-Koehler.



Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity : Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex : A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(8).

Crenshaw, K. (1991). Mapping the Margins : Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>

Crenshaw, K. W., & Bonis, O. (2005). Cartographies des marges : Intersectionnalité, politique de l'identité et violences contre les femmes de couleur: *Cahiers du Genre*, n° 39(2), 51-82. <https://doi.org/10.3917/cdge.039.0051>

Crézé, F., & Liu, M. (2006). *La recherche-action et les transformations sociales*. L'Harmattan.

Damak-Ayadi, S. (2010). Le reporting social et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France: *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 16(1), 53-81. <https://doi.org/10.3917/cca.161.0053>

Dambrin, C., & Lambert, C. (2006). Le deuxième sexe dans la profession comptable : Réflexions théoriques et méthodologiques. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 12(3), 101-138. <https://doi.org/10.3917/cca.123.0101>

Dambrin, C., & Lambert, C. (2012). Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.06.006>

Dambrin, C., & Robson, K. (2011). Tracing performance in the pharmaceutical industry : Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures. *Accounting, Organizations and Society*, 36(7), 428-455. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.07.006>

- Davis, A. Y. (1983). *Women, race & class* (1st Vintage Books ed). Vintage Books.
- De Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. D. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing : A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- Debouny, L. (2017). Pour une observation trébuchante. *Emulations - Revue de sciences sociales*, 22, 113-125. <https://doi.org/10.14428/emulations.022.008>
- Delépine, J. (2023, décembre). Aux sources de la puissance de Bernard Arnaud. *Alternatives Économiques*, 30-31.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2006). The power of numbers in strategizing. *Strategic Organization*, 4(4), 349-377. <https://doi.org/10.1177/1476127006069427>
- Dennissen, M., Benschop, Y., & Van Den Brink, M. (2020). Rethinking Diversity Management : An Intersectional Analysis of Diversity Networks. *Organization Studies*, 41(2), 219-240. <https://doi.org/10.1177/0170840618800103>
- Dhawan, N., & Varela, M. d. M. C. (2016). *What difference does difference make?"* : *Diversity, intersectionality and transnational feminist politics*. 16(2016), 11-39.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dokko, G., Kane, A. A., & Tortoriello, M. (2014). One of Us or One of My Friends : How Social Identity and Tie Strength Shape the Creative Generativity of Boundary-Spanning Ties. *Organization Studies*, 35(5), 703-726. <https://doi.org/10.1177/0170840613508397>
- Dong, J. (2023). "Can you work for us as an interpreter?" an ethnography of navigating tensions and emotions within an interpreting agency. *The Translator*, 29(2), 175-192.

<https://doi.org/10.1080/13556509.2023.2205004>

Dorion, L. (2021). Feminist Organizational Ethnography : When the Epistemological Is Political. In S. N. Just, A. Risberg, & F. Villesèche (Éds.), *The Routledge companion to organizational diversity research methods* (p. 162-175). Routledge.

Dorlin, E. (2021). *Sexe, genre et sexualités : Introduction à la philosophie féministe* (2e éd., révisée). PUF.

Down, S., & Hughes, M. (2009). When the “subject” and the “researcher” speak together : Co-producing organizational ethnography. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. Kamsteeg (Éds.), *Organizational Ethnography : Studying the Complexities of Everyday Life* (p. 83-98). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446278925>

Doytcheva, M. (2010). Usages français de la notion de diversité : Permanence et actualité d’un débat. *Sociologie*, 1(4), 423-438. <https://doi.org/10.3917/socio.004.0423>

Drujon d’Astros, C., Gaudy, C., & Strauch, M. (2024). The ethnographer and the paradox of emotional closeness. An autoethnography of shame in accounting research. *Qualitative Research in Accounting & Management*. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2022-0171>

Dubé, G. (2016). L’autoethnographie, une méthode de recherche inclusive. *Présences: revue transdisciplinaire d’étude des pratiques psychosociales*, 9.

Duff, A. (2011). Big four accounting firms’ annual reviews : A photo analysis of gender and race portrayals. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(1), 20-38. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.05.001>

Egan, M. (2018). LGBTI staff, and diversity within the Australian accounting profession. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(5), 595-614. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2017-0069>

Egan, M., & Voss, B. D. L. (2023). Redressing the Big 4’s male, pale and stale image, through LGBTIQ+ ethical praxis. *Critical Perspectives on Accounting*, 96, 102511. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102511>

Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography : An Overview. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 36(4 (138)), 273-290.

Ellis, C., & Bochner, A. P. (2000). Autoethnography, personal narrative, reflexivity : Researcher as subject. In K. Denzin & Y. S. Lincoln (Éds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., p. 733-768).

Ericsson, D., & Kostera, M. (2020). Alterethnography : Reading and writing otherness in organizations. *Gender, Work & Organization*, 27(6), 1402-1417. <https://doi.org/10.1111/gwao.12503>

Espeland, W. N., & Sauder, M. (2012). The Dynamism of Indicators. In K. Davis, A. Fisher, B. Kingsbury, & S. Engle Merry, *Governance by Indicators : Global Power through Classification and Rankings* (p. 86-109). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199658244.001.0001>

Faludi, S. (2006). *Backlash : The undeclared war against American women* (15th anniversary ed., 1st Three Rivers Press ed). Three Rivers Press.

Fanelli, A., & Grasselli, N. I. (2006). Defeating the Minotaur : The Construction of CEO Charisma on the US Stock Market. *Organization Studies*, 27(6), 811-832. <https://doi.org/10.1177/0170840606061070>

Fearfull, A., & Kamenou, N. (2006). How do you account for it? *Critical Perspectives on Accounting*, 17(7), 883-901. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2005.08.006>

Feingold, J. P. (2019). Hidden in Plain Sight : A More Compelling Case for Diversity. *Utah Law Review*, 2019(1).

Fine, M., Torre, M. E., Oswald, A. G., & Avory, S. (2021). Critical participatory action research : Methods and praxis for intersectional knowledge production. *Journal of Counseling Psychology*, 68(3), 344-356. <https://doi.org/10.1037/cou0000445>

Flamme, K. (2021a). *Approche méthodologique de l'enquête auto-ethnographique dans l'étude des organisations*.

- Flamme, K. (2021b). Approche méthodologique de l'enquête auto-ethnographique dans l'étude des organisations. *¿ Interrogations ? Revue pluridisciplinaire de sciences humaines et sociales*, 33. <https://hal.science/hal-03485797>
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in Management and Organization Science. *Academy of Management Annals*, 8(1), 237-298. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.875671>
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the Critical Moment : Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations*, 53(1), 7-32. <https://doi.org/10.1177/0018726700531002>
- Fournier, V., & Smith, W. (2006). Scripting Masculinity. *Ephemera*, 6(2).
- Fricker, M. (1999). Epistemic Oppression and Epistemic Privilege. *Canadian Journal of Philosophy Supplementary Volume*, 25, 191-210. <https://doi.org/10.1080/00455091.1999.10716836>
- Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice : Power and the ethics of knowing*. Oxford University Press.
- Gendron, Y., & Baker, C. R. (2001). Par-delà les frontières disciplinaires et linguistiques : L'influence des penseurs français sur la recherche en comptabilité: *Comptabilité Contrôle Audit, Tome 7*(2), 5-23. <https://doi.org/10.3917/cca.072.0005>
- Gewirtz-Meydan, A., & Ayalon, L. (2018). Forever young : Visual representations of gender and age in online dating sites for older adults. *Journal of Women & Aging*, 30(6), 484-502. <https://doi.org/10.1080/08952841.2017.1330586>
- Ghasarian, C. (1997). Les désarrois de l'ethnographe. *L'Homme*, 37(143), 189-198. <https://doi.org/10.3406/hom.1997.370313>
- Gherardi, S. (2019). Theorizing affective ethnography for organization studies. *Organization*, 26(6), 741-760. <https://doi.org/10.1177/1350508418805285>

Ghio, A., McGuigan, N., & Powell, L. (2023). The Queering Accounting Manifesto. *Critical Perspectives on Accounting*, 90, 102395. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102395>

Ghio, A., Occhipinti, Z., & Verona, R. (2024). The Consideration of Diversity in the Accounting Literature : A Systematic Literature Review. *European Accounting Review*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/09638180.2024.2330089>

Ghorashi, H., & Ponzoni, E. (2014). Reviving agency : Taking time and making space for rethinking diversity and inclusion. *European Journal of Social Work*, 17(2), 161-174. <https://doi.org/10.1080/13691457.2013.777332>

Gibassier, D., Rodrigue, M., & Arjaliès, D.-L. (2018). “Integrated reporting is like God : No one has met Him, but everybody talks about Him”: The power of myths in the adoption of management innovations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1349-1380. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2016-2631>

Gile, D. (2017). Interpretation Research : A New Impetus? *HERMES - Journal of Language and Communication in Business*, 8(14), 15. <https://doi.org/10.7146/hjlc.v8i14.25100>

Giovannoni, E., & Napier, C. J. (2022). Multimodality and the Messy Object : Exploring how rhetoric and materiality engage. *Organization Studies*, 44(3), 401-425. <https://doi.org/10.1177/01708406221089598>

Giovannoni, E., & Quattrone, P. (2018). The Materiality of Absence : Organizing and the case of the incomplete cathedral. *Organization Studies*, 39(7), 849-871. <https://doi.org/10.1177/0170840617708005>

Given, L. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412963909>

Gond, J.-P., Igalens, J., & Brès, L. (2013). Rendre compte du social. L’art du compromis performatif. *Revue française de gestion*, 39(237), 201-226. <https://doi.org/10.3166/rfg.237.201-226>

Gordon, R., Clegg, S., & Kornberger, M. (2009). Embedded Ethics : Discourse and Power in the New South Wales Police Service. *Organization Studies*, 30(1), 73-99. <https://doi.org/10.1177/0170840608100515>

Grenier, R. S. (2015). Autoethnography as a Legitimate Approach to HRD Research : A Methodological Conversation at 30,000 Feet. *Human Resource Development Review*, 14(3), 332-350. <https://doi.org/10.1177/1534484315595507>

Grisard, C., Annisette, M., & Graham, C. (2020). Performative agency and incremental change in a CSR context. *Accounting, Organizations and Society*, 82, 101092. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101092>

Haas, A., & Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. *Management international*, 18(2), 14-21. <https://doi.org/10.7202/1024190ar>

Habermas, J. (1979). *Communication and the Evolution of Society*. Beacon Press.

Hall, S. (2013). The Spectacle of The « Other ». In S. Hall, J. Evans, & S. Nixon (Éds.), *Representation* (Second edition, p. 215-288). Sage.

Hammond, T. A. (2002). *A white-collar profession : African American certified public accountants since 1921*. Univ. of North Carolina Press.

Hammond, T. A. (2018). LGBTQ+ accountants : A call for oral history research. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(5), 615-624. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2018-0204>

Hammond, T. A., & Streeter, D. W. (1994). Overcoming barriers : Early African-American certified public accountants. *Accounting, Organizations and Society*, 19(3), 271-288. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90035-3)

Hancock, A.-M. (2007). When Multiplication Doesn't Equal Quick Addition : Examining Intersectionality as a Research Paradigm. *Perspectives on Politics*, 5(01), 63-79. <https://doi.org/10.1017/S1537592707070065>

Hannum, K. M., & Downs, H. A. (2018). Evaluation research in the EDI field. In L. A. E. Booysen, R. Bendl, & J. K. Pringle (Éds.), *Handbook of Research Methods in Diversity Management, Equality and Inclusion at Work*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783476084.00011>

Hansen, A., & Mouritsen, J. (2005). Strategies and organizational problems : Constructing corporate value and coherence in Balanced Scorecards processes. In C. S. Chapman (Éd.), *Controlling strategy : Management, accounting, and performance measurement* (Oxford University Press).

Haraway, D. (1988). Situated Knowledges : The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575-599. <https://doi.org/10.2307/3178066>

Harding, S. G. (1991). *Whose science? Whose knowledge? thinking from women's lives*. Cornell University Press.

Hartsock, N. (1983). The Feminist Standpoint : Developing the Ground for a Specifically Feminist Historical Materialism. In S. G. Harding & M. B. Hintikka, *Discovering reality : Feminist perspectives on epistemology, metaphysics, methodology, and philosophy of science*.

Hauge, A. M. (2020). How to take sides : On the challenges of managing positionality. *Journal of Organizational Ethnography*, 10(1), 95-111. <https://doi.org/10.1108/JOE-06-2019-0023>

Hayes, C., & Jacobs, K. (2017). The processes of inclusion and exclusion : The role of ethnicity and class in women's relation with the accounting profession. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 565-592. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2015-2024>

Haynes, K. (2006). Linking narrative and identity construction : Using autobiography in accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(4), 399-418. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2004.08.005>



- Haynes, K. (2008). (Re)figuring accounting and maternal bodies : The gendered embodiment of accounting professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 328-348. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.04.003>
- Haynes, K. (2011). Tensions in (re)presenting the self in reflexive autoethnographical research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(2), 134-149. <https://doi.org/10.1108/17465641111159125>
- Haynes, K. (2017). Accounting as gendering and gendered : A review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 110-124. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.06.004>
- Hays-Thomas, R. (2004). Why now ? The contemporary focus on managing diversity. In M. Stockdale & F. J. Crosby (Éds.), *The psychology and management of workplace diversity* (Nachdr.). Blackwell Publishing.
- Hearn, J., & Louvrier. (2015). Theories of difference, diversity, and intersectionality. Oxford University Press. In R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Éds.), *The Oxford handbook of diversity in organizations* (p. 62-82). Oxford University Press.
- Herrera, J. (2019). No Easy Answer : Representative Bureaucracy and Police Use of Force. *The Hatfield Graduate Journal of Public Affairs*, 3(2). <https://doi.org/10.15760/hgja.2019.3.2.8>
- Hill Collins, P., & Bilge, S. (2016). *Intersectionality*. Polity Press.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A. (2007). Organizational Predictors of Women on Corporate Boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279222>
- Holck, L. (2018). Affective ethnography : Reflections on the application of “useful” research on workplace diversity. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(3), 218-234. <https://doi.org/10.1108/QROM-11-2016-1456>

Holck, L., Muhr, S. L., & Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management : On theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48-64. <https://doi.org/10.1108/EDI-08-2014-0061>

Holvino, E. (2010). Intersections : The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies. *Gender, Work & Organization*, 17(3), 248-277. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00400.x>

hooks, bell. (1981). *Ain't I a woman : Black women and feminism*. South End Press.

Hopwood, A. G. (1996). Introduction. *Accounting, Organizations and Society*, 21(2-3), 217-218. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(96\)90019-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(96)90019-7)

Hubbard, E. (2012). *The Diversity Scorecard* (0 éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080470061>

Humphreys, M. (2005). Getting Personal : Reflexivity and Autoethnographic Vignettes. *Qualitative Inquiry*, 11(6), 840-860. <https://doi.org/10.1177/1077800404269425>

Huzzard, T., & Johansson, Y. (2014). Critical Action Research. In E. Jeanes & T. Huzzard, *Critical Management Research : Reflections from the Field*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446288610>

Igalens, J. (2018). Prospectives. Du bilan social au dialogue dans un monde globalisé : 40 ans d'histoire de la France en matière de communication RSE. In S. Tremblay, N. D'Almeida, & T. Libaert (Éds.), *Développement durable—Une communication qui se démarque* (1<sup>re</sup> éd.). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1fxg3d>

Jack, G. (2015). Advancing postcolonial approaches in critical diversity studies. In R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Éds.), *The Oxford handbook of diversity in organizations* (p. 153-174).

Janssens, M., & Zanoni, P. (2021). Making Diversity Research Matter for Social Change :

New Conversations Beyond the Firm. *Organization Theory*, 2(2), 263178772110046.  
<https://doi.org/10.1177/26317877211004603>

Jany-Catrice, F. (2012). *La performance totale : Nouvel esprit du capitalisme ?* Presses universitaires du Septentrion. <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.9157>

Jemielniak, D., & Kostera, M. (2010). Narratives of irony and failure in ethnographic work. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 27(4), 335-347. <https://doi.org/10.1002/cjas.177>

Johnson, P., & Duberley, J. (2000). *Understanding management research : An introduction to epistemology*. Sage.

Johnston, W. B., & Packer, A. H. (1987). *Workforce 2000 : Work and Workers in the 21st Century*. Indianapolis, IN: Hudson Institute.

Johnstone, B., & Andrus, J. (2024). *Discourse analysis*. Wiley-Blackwell.

Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>

Jordan-Zachery, J. (2013). Now you see me, now you don't : My political fight against the invisibility/erasure of Black women in intersectionality research. *Politics, Groups and Identities*, 1(1), 101-109. <https://doi.org/10.1080/21565503.2012.760314>

Jørgensen, B., & Messner, M. (2010). Accounting and strategising : A case study from new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 184-204. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.001>

Journeault, M., Levant, Y., & Picard, C.-F. (2021). Sustainability performance reporting : A technocratic shadowing and silencing. *Critical Perspectives on Accounting*, 74, 102145. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.102145>

Junter, A., & Sénac, R. (2010). La diversité : Sans droit ni obligation: *Revue de l'OFCE*,

n° 114(3), 167-195. <https://doi.org/10.3917/reof.114.0167>

Justesen, L., & Mouritsen, J. (2011). Effects of actor-network theory in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(2), 161-193. <https://doi.org/10.1108/09513571111100672>

Kaasila-Pakanen, A.-L. (2015). A postcolonial deconstruction of diversity management and multiculturalism. In R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Éds.), *The Oxford handbook of diversity in organizations* (p. 175-194).

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>

Kamasak, R., Ozbilgin, M. F., & Yavuz, M. (2020). Understanding intersectional analyses. In E. King, Q. M. Roberson, & M. R. Hebl (Éds.), *Pushing our understanding of diversity in organizations*. Information Age Publishing, Inc.

Kandola, R. S., Fullerton, J., & Kandola, R. S. (1998). *Diversity in action : Managing the mosaic* (2nd ed). Institute of Personnel and Development.

Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2015). Critical theory and critical participatory action research. In H. Bradbury (Éd.), *The SAGE Handbook of Action Research* (p. 453-464). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473921290>

Knox, H., O'Doherty, D. P., Vurdubakis, T., & Westrup, C. (2015). Something happened : Spectres of organization/disorganization at the airport. *Human Relations*, 68(6), 1001-1020. <https://doi.org/10.1177/0018726714550257>

Koning, J., & Ooi, C. (2013). Awkward encounters and ethnography. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 8(1), 16-32. <https://doi.org/10.1108/17465641311327496>

Konrad, A. M., Prasad, P., & Pringle, J. K. (Éds.). (2006). *Handbook of workplace diversity*. SAGE.

Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, J. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity. In A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Éds.), *Handbook of workplace diversity* (p. 53-74). SAGE.

Krentz, M. (2019, février). Survey : What diversity and inclusion policies do employees actually want? *Harvard Business Review*.

Kuasirikun, N. (2011). The portrayal of gender in annual reports in Thailand. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(1), 53-78. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2009.11.008>

Kyriakidou, O., Kyriacou, O., Özbilgin, M., & Dedoulis, E. (2016). Editorial : Equality, diversity and inclusion in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.12.004>

Laclau, E. (1995). Subject of politics, politics of the subject. *Differences: A Journal of Feminist Cultural Studies*, 7(1), 146-165.

Laclau, E., & Mouffe, C. (1985). *Hegemony and Socialist Strategy : Towards a Radical Democratic Politics*. London: Verso.

Lagasnerie, G. de. (2017). *Penser dans un monde mauvais* (1re édition). PUF.

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.2307/259349>

Lanquetin, M.-T. (2009). Égalité, diversité et... Discriminations multiples: *Travail, genre et sociétés*, N° 21(1), 91-106. <https://doi.org/10.3917/tgs.021.0091>

Latour, B. (1987). *Science in action : How to follow scientists and engineers through society*. Harvard University Press.

Latour, B. (2007). *La connaissance est-elle un mode d'existence ? Rencontre au Muséum de James, Fleck et Whitehead avec des fossiles de chevaux*.

Latvénaité, R. (2020). *Visual analysis of GQ magazine covers : Intersections between gender, race, and sexuality* [(Master's thesis, Stockholm University, Stockholm,

Sweden).]. Retrieved from <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:1447603/FULLTEXT01.pdf>

Laughlin, R. C. (1987). Accounting systems in organisational contexts : A case for critical theory. *Accounting, Organizations and Society*, 12(5), 479-502. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90032-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90032-8)

Lavoisier, B. (1978). *Mon corps, ton corps, leur corps : Le corps de la femme dans la publicité* (Seghers).

Law, J., & Singleton, V. (2005). Object Lessons. *Organization*, 12(3), 331-355. <https://doi.org/10.1177/1350508405051270>

Le Theule, M. A., Lambert, C., & Morales, J. (2015). *Negotiating death. Organizing end-of-life situations*. 31th EGOS Colloquium-European Group for Organization Studies.

Léger, J.-Y. (2010). *La communication financière*. Dunod.

Léger, J.-Y. (2019). *La communication financière*. Pearson.

Lehman, C. (2012). We've come a long way! Maybe! Re-imagining gender and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(2), 256-294. <https://doi.org/10.1108/09513571211198764>

Lehman, C. R. (2019). Reflecting on now more than ever : Feminism in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 65, 102080. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.04.001>

Leparmentier, A. (2024, février 26). Les batailles de trois hommes blancs et riches contre la diversité dans les entreprises et les universités aux Etats-Unis. *Le Monde*. [https://www.lemonde.fr/international/article/2024/02/26/aux-etats-unis-les-conservateurs-marquent-des-points-contre-la-discrimination-positive\\_6218539\\_3210.html](https://www.lemonde.fr/international/article/2024/02/26/aux-etats-unis-les-conservateurs-marquent-des-points-contre-la-discrimination-positive_6218539_3210.html)

Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4),

34-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>

Litvin, D. R. (1997). The Discourse of Diversity : From Biology to Management. *Organization*, 4(2), 187-209. <https://doi.org/10.1177/135050849742003>

Liu, H. (2018). Re-radicalising intersectionality in organisation studies. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*.

Liu, H. (2022). How we learn whiteness : Disciplining and resisting management knowledge. *Management Learning*, 53(5), 776-796. <https://doi.org/10.1177/13505076211061622>

Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management*, 11(s1). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.11.s1.3>

Lorde, A. (1984). *Sister Outsider : Essays and Speeches* (W. W. Norton&Company).

Lorde, A. (2020). *The Selected Works of Audre Lorde*.

LVMH. (2002). *Rapport annuel*. LVMH.

LVMH. (2019). *Rapport annuel*. LVMH.

Mahoney, L. S., Thorne, L., Cecil, L., & LaGore, W. (2013). A research note on standalone corporate social responsibility reports : Signaling or greenwashing? *Critical Perspectives on Accounting*, 24(4-5), 350-359. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.09.008>

Maingueneau, D. (2021). Chapitre 5. Une analyse critique ? In *Discours et analyse du discours : Une introduction* (p. 43-52). Paris: Armand Colin.

Maj, J. (2018). Embedding Diversity in Sustainability Reporting. *Sustainability*, 10(7), 2487. <https://doi.org/10.3390/su10072487>

Malsch, B. (2013). Politicizing the expertise of the accounting industry in the realm of corporate social responsibility. *Accounting, Organizations and Society*, 38(2), 149-168.

<https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.09.003>

Malsch, B., Gendron, Y., & Grazzini, F. (2011). Investigating interdisciplinary translations : The influence of Pierre Bourdieu on accounting literature. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(2), 194-228. <https://doi.org/10.1108/09513571111100681>

Manning, P. K. (1988). *Symbolic communication : Signifying calls and the police response*. MIT Press.

Manning, P. K., & Van Maanen, J. (1978). *Policing : A view from the street* (P. K. Manning, Éd.). Goodyear Pub. Co.

Masson, D. (2016). Enjeux et défis d'une politique féministe intersectionnelle— L'expérience d'Action des femmes handicapées (Montréal): *L'Homme & la Société*, n° 198(4), 171-194. <https://doi.org/10.3917/lhs.198.0171>

Maugère, C. (2013). Vers le rapport au corps dans les publicités : Analyse quantitative (1985-2003): *Staps*, 102(4), 125-134. <https://doi.org/10.3917/sta.102.0123>

Maynard, R. (2018). *Noires sous surveillance : Esclavage, répression et violence d'État au Canada*. Mémoire d'encrier.

McCall, L. (2005). The Complexity of Intersectionality. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 30(3), 1771-1800. <https://doi.org/10.1086/426800>

Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. University of Chicago Press.

Metcalfe, B. D., & Woodhams, C. (2012). Introduction : New Directions in Gender, Diversity and Organization Theorizing – Re-imagining Feminist Post-colonialism, Transnationalism and Geographies of Power. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 123-140. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00336.x>

Millard, J. E., & Grant, P. R. (2006). The Stereotypes of Black and White Women in Fashion Magazine Photographs : The Pose of the Model and the Impression She Creates.



*Sex Roles*, 54(9-10), 659-673. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9032-0>

Miller, P., & O'Leary, T. (1987). Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 235-265. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90039-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90039-0)

Mills, A., Durepos, G., & Wiebe, E. (2009). *Encyclopedia of Case Study Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412957397>

Mol, A. (2002). *The body multiple : Ontology in medical practice*. Duke University Press.

Morales, J., & Sponem, S. (2017). You too can have a critical perspective ! 25 years of Critical Perspectives on Accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 149-166. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.09.003>

Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Peters, K. (2015). The Motivational Theory of Role Modeling : How Role Models Influence Role Aspirants' Goals. *Review of General Psychology*, 19(4), 465-483. <https://doi.org/10.1037/gpr0000059>

Moriceau, J.-L. (2019). Chapitre 3. Explorer sa propre expérience : L'autoethnographie : conter soi-même comme un autre. In *Recherche qualitative en sciences sociales* (p. 53-66). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01.0053>

Mouffe, C. (2000). *The democratic paradox*. Verso.

Mulvey, L. (1975). Visual Pleasure and Narrative Cinema. *Screen*, 16(3), 6-18. <https://doi.org/10.1093/screen/16.3.6>

Muzanenhamo, P., & Chowdhury, R. (2023). Epistemic injustice and hegemonic ordeal in management and organization studies : Advancing Black scholarship. *Human Relations*, 76(1), 3-26. <https://doi.org/10.1177/00187267211014802>

Neimark, M. K. (1992). *The hidden dimensions of annual reports : Sixty years of social conflict at General Motors*. Markus Wiener Pub.

Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). *Managing Public Impressions :*

Environmental Disclosures in Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265-282. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00008-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00008-1)

Ng, E. S., Stamper, C. L., Klarsfeld, A., & Han, Y. J. (Éds.). (2021). *Handbook on diversity and inclusion indices : A research compendium*. Edward Elgar Publishing.

Nkomo, S., & Hoobler, J. M. (2014). A historical perspective on diversity ideologies in the United States : Reflections on human resource management research and practice. *Human Resource Management Review*, 24(3), 245-257. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.006>

Nkomo, S. M. (2021). Reflections on the continuing denial of the centrality of “race” in management and organization studies. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(2), 212-224. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2021-0011>

Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, 21(4), 773-784. <https://doi.org/10.1177/0950017007082886>

O’Dwyer, B. (2003). Conceptions of corporate social responsibility : The nature of managerial capture. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 523-557. <https://doi.org/10.1108/09513570310492290>

Ogien, A. (2010). La valeur sociale du chiffre : La quantification de l’action publique entre performance et démocratie. *Revue Française de Socio-Économie*, n° 5(1), 19-40. <https://doi.org/10.3917/rfse.005.0019>

Omri, M. A., & Khelil-Rhouma, Z. (2010). Effets de l’obligation légale de reporting sur les pratiques de divulgation d’informations environnementales des sociétés françaises. *Revue Libanaise de Gestion et d’Économie*, 3(5), 115-142. [https://doi.org/10.1016/S1999-7620\(10\)70030-6](https://doi.org/10.1016/S1999-7620(10)70030-6)

Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of Diversity, Equality and Inclusion : Trenchant Formulations or Transient Fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23-39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x>

- Özbilgin, M. F. (2009). Equality, diversity and inclusion at work : Yesterday, today and tomorrow. In M. F. Özbilgin (Éd.), *Equality, Diversity and Inclusion at Work* (p. 1-16). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848449299.00005>
- Ozkazanc-Pan, B. (2012). Postcolonial feminist research : Challenges and complexities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(5/6), 573-591. <https://doi.org/10.1108/02610151211235532>
- Patton, M. Q. (2002). Designing qualitative studies. In *Qualitative research & evaluation methods* (p. 372-491). Sage Publications.
- Peretti, J.-M. (2020). La présentation des politiques « diversité et inclusion » des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF): *Management & Sciences Sociales*, N° 29(2), 6-20. <https://doi.org/10.3917/mss.029.0006>
- Pollard, A. (2009). Field of screams : Difficulty and ethnographic fieldwork. *Anthropology Matters*, 11(2). <https://doi.org/10.22582/am.v11i2.10>
- Porter, C., & Serra, D. (2020). Gender Differences in the Choice of Major : The Importance of Female Role Models. *American Economic Journal: Applied Economics*, 12(3), 226-254. <https://doi.org/10.1257/app.20180426>
- Power, M. (2004). Counting, Control and Calculation : Reflections on Measuring and Management. *Human Relations*, 57(6), 765-783. <https://doi.org/10.1177/0018726704044955>
- Prasad, P., & Mills, A. J. (1997). From Showcase to Shadow : Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity. In P. Prasad, A. Mills, M. Elmes, & A. Prasad, *Managing the Organizational Melting Pot : Dilemmas of Workplace Diversity* (p. 3-28). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452225807.n1>
- Prasad, P., Pringle, J. K., & Konrad, A. M. (2006). Examining the contours of workplace diversity : Concepts, contexts and challenges. In A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Éds.), *Handbook of workplace diversity* (p. 1-22). SAGE Publications.

Preston, A. M., Cooper, D. J., & Coombs, R. W. (1992). Fabricating budgets : A study of the production of management budgeting in the national health service. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 561-593. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90014-J](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90014-J)

Preston, A. M., Wright, C., & Young, J. J. (1996). Imag[in]ing annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 21(1), 113-137. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00032-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)00032-5)

Preston, A. M., & Young, J. J. (2000). Constructing the global corporation and corporate constructions of the global : A picture essay. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 427-449. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00066-X](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00066-X)

Pringle, J. K., & Strachan, G. (2015). Duelling dualisms. In R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Éds.), *The Oxford handbook of diversity in organizations* (p. 39-61).

Puyou, F.-R., & Quattrone, P. (2018). The Visual and Material Dimensions of Legitimacy : Accounting and the Search for *Socie-ties*. *Organization Studies*, 39(5-6), 721-746. <https://doi.org/10.1177/0170840618765013>

Qu, S. Q., & Cooper, D. J. (2011). The role of inscriptions in producing a balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 36(6), 344-362. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.06.002>

Quattrone, P. (2017). Embracing ambiguity in management controls and decision-making processes : On how to design data visualisations to prompt wise judgement. *Accounting and Business Research*, 47(5), 588-612. <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1320842>

Quattrone, P., & Hopper, T. (2005). A ‘time–space odyssey’ : Management control systems in two multinational organisations. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 735-764. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.006>

Quattrone, P., Ronzani, M., Jancsary, D., & Höllerer, M. A. (2021). Beyond the Visible, the Material and the Performative : Shifting Perspectives on the Visual in *Organization*

*Studies. Organization Studies*, 42(8), 1197-1218.  
<https://doi.org/10.1177/01708406211033678>

Radzi, N. S. M., & Musa, M. (2017). Beauty Ideals, Myths and Sexisms : A Feminist Stylistic Analysis of Female Representations in Cosmetic Names. *GEMA Online Journal of Language Studies*, 17(1), 21-38. <https://doi.org/10.17576/gema-2017-1701-02>

Rear, D. (2013). Laclau and Mouffe's discourse theory and Fairclough's critical discourse analysis : An introduction and comparison. *Unpublished paper*, 1-26.

Reedy, P. C., & King, D. R. (2019). Critical Performativity in the Field : Methodological Principles for Activist Ethnographers. *Organizational Research Methods*, 22(2), 564-589. <https://doi.org/10.1177/1094428117744881>

Repenning, N., & DeMott, K. (2023). Navigating the emotional challenges of ethnographic accounting research : Notes from first-time ethnographers. *Qualitative Research in Accounting & Management*. <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2022-0142>

Rich, A. (1980). Compulsory Heterosexuality and Lesbian Existence. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 5(4), 631-660. <https://doi.org/10.1086/493756>

Rigouste, M. (2021). *La domination policière* (Éd. actualisée et augmentée). la Fabrique éditions.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>

Robson, K. (1992). Accounting numbers as "inscription" : Action at a distance and the development of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 17(7), 685-708. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90019-O](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90019-O)

Robson, K., & Bottausci, C. (2018). The sociology of translation and accounting inscriptions : Reflections on Latour and Accounting Research. *Critical Perspectives on Accounting*, 54, 60-75. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.11.003>

Rodó-Zárate, M., & Jorba, M. (2022). Metaphors of intersectionality : Reframing the debate with a new proposal. *European Journal of Women's Studies*, 29(1), 23-38. <https://doi.org/10.1177/1350506820930734>

Rogers, T. (2022, janvier 19). Companies urged to honour racial justice pledges. *Financial Times*.

Romani, L., Zanoni, P., & Holck, L. (2021). Radicalizing diversity (research) : Time to resume talking about class. *Gender, Work & Organization*, 28(1), 8-23. <https://doi.org/10.1111/gwao.12593>

Rose, G. (1997). Situating knowledges : Positionality, reflexivities and other tactics. *Progress in Human Geography*, 21(3), 305-320. <https://doi.org/10.1191/030913297673302122>

Rose, G. (2016). *Visual methodologies : An introduction to researching with visual materials* (4th edition). SAGE Publications Ltd.

Ruiz Castro, M., & Holvino, E. (2016). Applying Intersectionality in Organizations : Inequality Markers, Cultural Scripts and Advancement Practices in a Professional Service Firm. *Gender, Work & Organization*, 23(3), 328-347. <https://doi.org/10.1111/gwao.12129>

Sabbagh, D. (2009). L'itinéraire contemporain de la « diversité » aux Etats-Unis : De l'instrumentalisation à l'institutionnalisation ? : *Raisons politiques*, n° 35(3), 31-47. <https://doi.org/10.3917/rai.035.0031>

Saraceno, M., & Tambling, R. (2013). The Sexy Issue : Visual Expressions of Heteronormativity and Gender Identities in Cosmopolitan Magazine. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2013.1459>

Scaratti, G., Gorli, M., Galuppo, L., & Ripamonti, S. (2018). Action Research : Knowing and Changing (in) Organizational Contexts. In C. Cassell, A. Cunliffe, & G. Grandy, *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods : History and Traditions* (p. 286-306). SAGE Publications Ltd.

<https://doi.org/10.4135/9781526430212.n18>

Schmidt, J., Van Der Weele, S., & Sebrechts, M. (2023). In praise of awkwardness in the field : Increasing our understanding of relational concepts by reflecting on researchers' emotion work. *Qualitative Research*, 14687941231186024. <https://doi.org/10.1177/14687941231186024>

Séguin, M., & Lopez Uri, S. (2023). Les politiques d'EDI : promotion de la diversité ou reconnaissance de façade ? *Relations*, 820, 7-9. Érudit.

Sénac, C. (2022). L'injustice épistémique : Questions de vérité et méthode. *Labyrinth*, 24(1), 135-156. <https://doi.org/10.25180/lj.v24i1.286>

Senkl, D., & Cooper, C. (2022). On valuing (m)other nature in times of climate crises – A reflection on the non and nom of accounting for (m)other nature. *Critical Perspectives on Accounting*, 91, 102430. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102430>

Skærbæk, P., & Tryggestad, K. (2010). The role of accounting devices in performing corporate strategy. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 108-124. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.01.003>

Sløk-Andersen, B., & Persson, A. (2020). Awkward ethnography : An untapped resource in organizational studies. *Journal of Organizational Ethnography*, 10(1), 65-78. <https://doi.org/10.1108/JOE-09-2020-0036>

Smith, D. E. (1990). *The conceptual practices of power : A feminist sociology of knowledge*. University of Toronto Press.

Spence, C. (2007). Social and environmental reporting and hegemonic discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(6), 855-882. <https://doi.org/10.1108/09513570710830272>

Staffansson Pauli, K. M. (2016). Representations of gender in annual reports in the real estate industry in Sweden. *Property Management*, 34(1), 5-17. <https://doi.org/10.1108/PM-12-2014-0051>

Staunæs, D., & Søndergaard, D. M. (2008). Who is ready for the results? Reflections on the multivoicedness of useful research. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 21(1), 3-18. <https://doi.org/10.1080/09518390701768757>

Strauch, M. (2023). Tensions dans la quantification : Faire compter l'égalité entre les femmes et les hommes: *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 29(4), 57-94. <https://doi.org/10.3917/cca.294.0057>

Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated Reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068-1089. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2013-1279>

Swain, J., French, S., Barns, C., & Thomas, C. (Éds.). (1993). *Disabling barriers-enabling environments*. SAGE Publications.

Swan, E. (2010). Commodity Diversity : Smiling Faces as a Strategy of Containment. *Organization*, 17(1), 77-100. <https://doi.org/10.1177/1350508409350043>

Sykes, C., & Treleaven, L. (2009). Critical action research and organizational ethnography. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. Kamsteeg (Éds.), *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life* (p. 215-230). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446278925>

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchell & W. G. Austin (Éds.), *Psychology of intergroup relations* (p. 7-24). Nelson-Hall.

Tatli, A., & Özbilgin, M. F. (2012). An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work : A Bourdieuan Framing. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 180-200. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00326.x>

Telep, S. (2021). Racialisation: *Langage et société*, Hors série(HS1), 289-292. <https://doi.org/10.3917/lc.hs01.0290>

Terramorsi, P. (2019). De quoi les rapports intégrés sont-ils le nom?: *Question(s) de*



*management*, n° 26(4), 109-120. <https://doi.org/10.3917/qdm.194.0109>

Terramorsi, P., Barthe, N., & Peretti, J.-M. (2009). L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40: *Management & Avenir*, n° 28(8), 268-280. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0268>

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter : A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.

Thomas Jr, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard business review*, 68(2), 107-117.

Thomson, K., & Jones, J. (2016). Colonials in Camouflage : Metonymy, mimicry and the reproduction of the colonial order in the age of diversity. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 58-75. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.001>

Tinker, T., & Neimark, M. (1987). The role of annual reports in gender and class contradictions at general motors : 1917–1976. *Accounting, Organizations and Society*, 12(1), 71-88. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90017-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90017-1)

Tisserant, P., Lorraine Wagner, A., & Barth, I. (2012). The propensity to discriminate : A diagnostic indicator for diversity management. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(1), 36-48. <https://doi.org/10.1108/02610151311305605>

Townley, B., Cooper, D. J., & Oakes, L. (2003). Performance Measures and the Rationalization of Organizations. *Organization Studies*, 24(7), 1045-1071. <https://doi.org/10.1177/01708406030247003>

Tracy, S. J. (2014). Fieldwork Horse-Assery : Making the Most of Feeling Humiliated, Rebuffed, and Offended During Participant Observation Research. *Management Communication Quarterly*, 28(3), 458-465. <https://doi.org/10.1177/0893318914536965>

Tracy, S. J., & Trethewey, A. (2005). Fracturing the Real-Self?Fake-Self Dichotomy : Moving Toward « Crystallized » Organizational Discourses and Identities. *Communication Theory*, 15(2), 168-195. <https://doi.org/10.1111/j.1468->

2885.2005.tb00331.x

Tran, V., Garcia-Prieto, P., & Schneider, S. C. (2011). The role of social identity, appraisal, and emotion in determining responses to diversity management. *Human Relations*, 64(2), 161-176. <https://doi.org/10.1177/0018726710377930>

Tremblay, É. (2019). Chapitre 18. Penser la blancheur dans la construction de sa méthode: In *Recherche qualitative en sciences sociales* (p. 261-267). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01.0261>

Trittin, H., & Schoeneborn, D. (2017). Diversity as Polyphony : Reconceptualizing Diversity Management from a Communication-Centered Perspective. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 305-322. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2825-8>

Unerman, J., & Bennett, M. (2004). Increased stakeholder dialogue and the internet : Towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony? *Accounting, Organizations and Society*, 29(7), 685-707. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.009>

Vaivio, J. (2004). Mobilizing local knowledge with 'Provocative' non-financial measures. *European Accounting Review*, 13(1), 39-71. <https://doi.org/10.1080/0963818032000102971>

Van Der Waal, K. (2009). Getting Going : Organizing Ethnographic Fieldwork. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. Kamsteeg, *Organizational Ethnography : Studying the Complexities of Everyday Life*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446278925>

Van Maanen, J. (1975). Police Socialization : A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 207. <https://doi.org/10.2307/2391695>

Van Tilburg, W. A. P., & Igou, E. R. (2011). On Boredom and Social Identity : A Pragmatic Meaning-Regulation Approach. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(12), 1679-1691. <https://doi.org/10.1177/0146167211418530>

- Vardeman-Winter, J., Jiang, H., & Tindall, N. T. J. (2013). Information-Seeking Outcomes of Representational, Structural, and Political Intersectionality Among Health Media Consumers. *Journal of Applied Communication Research*, 41(4), 389-411. <https://doi.org/10.1080/00909882.2013.828360>
- Vincent, A. (2018). Pourquoi le luxe fascine?: *Sciences Humaines*, 308(11), 29-29. <https://doi.org/10.3917/sh.308.0029>
- Wästerfors, D. (2023). My face turned red, but it led me ... nowhere. Notes on epistemically pointless embarrassment in ethnographic practice. *Qualitative Research*, 23(4), 1078-1092. <https://doi.org/10.1177/14687941211072800>
- Weiss, G., & Wodak, R. (Éds.). (2003). *Critical discourse analysis : Theory and interdisciplinarity* (1. ed). Palgrave Macmillan.
- White, M. (2017). “There’s nothing makeup cannot do”. *Screen Bodies*, 2(1), 1-21. <https://doi.org/10.3167/screen.2017.020102>
- Wodak, R. (1996). *Disorders of Discourse*. London: Longman.
- Worrell, T. R. (2018). *Disability in the media : Examining stigma and identity*. Lexington Books.
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization : A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 488-516. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.002>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : Design and methods* (Fifth edition). SAGE.
- Yousfi, H. (2021). International Management, Should We Abandon the Myth of Cultural Hybridity? A Re-examination of the Contribution of Postcolonial and Decolonial Approaches. *M@n@gement*, 80-89. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v24i1.6309>
- Yu, L., & Mouritsen, J. (2020). Accounting, simultaneity and relative completeness : The sales and operations planning forecast and the enactment of the ‘demand chain’.

*Accounting, Organizations and Society*, 84, 101129.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101129>

Zannad, H., Cornet, A., & Stone, P. (2013). Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ? *Management international*, 17, 85-97. <https://doi.org/10.7202/1015814ar>

Zannad, H., & Stone, P. (2010). Mesurer la diversité en entreprise : Pour quoi et comment ? : *Management & Avenir*, n° 38(8), 157-175.  
<https://doi.org/10.3917/mav.038.0157>

Zanoni, P., & Janssens, M. (2007). Minority Employees Engaging with (Diversity) Management : An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation\*. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1371-1397. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00700.x>

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Guest Editorial : Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. *Organization*, 17(1), 9-29. <https://doi.org/10.1177/1350508409350344>

## Annexes

Figure 36 - Évolution de l'occurrence des termes diversité, égalité, et inclusion de 2002 à 2019 (nombre de citations par rapport annuel).

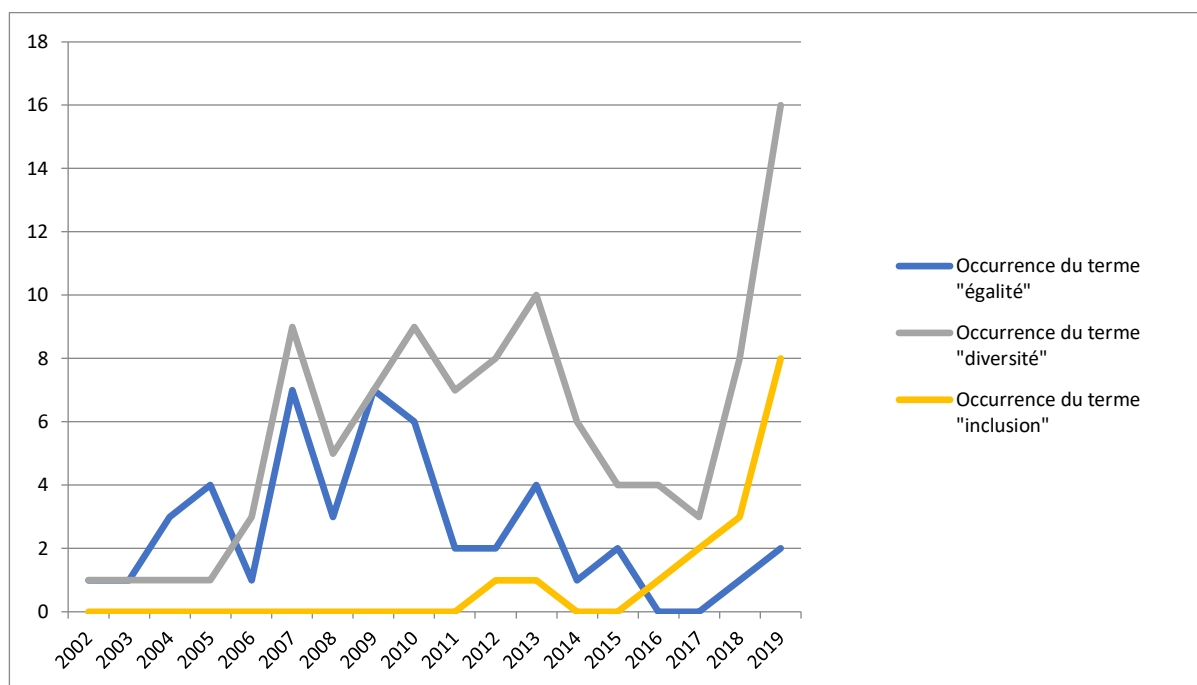


Tableau 3 - Évolution de la présentation de données chiffrées dans des graphiques et des tableaux (« X » signifie que la donnée est présentée dans le rapport annuel)

		Répartition femmes/hommes par catégorie professionnelle	Pourcentage total de femmes dans le groupe + répartition des femmes par catégorie	Répartition femmes/hommes par zone géographique	Répartition femmes/hommes par groupe d'activité/par activité	Effectifs par âge	Âge médian	Pourcentage total de femmes dans le groupe (seul)	Rubrique "indicateurs extra-financiers"	Taux d'emploi des personnes en situation de handicap
Année	2002	X		X						
	2003	X		X						
	2004	X		X						
	2005	X		X						
	2006		X	X	X	X	X			
	2007		X	X	X	X	X			
	2008		X	X	X	X	X			
	2009		X	X	X	X	X			
	2010		X	X	X	X	X			
	2011		X	X	X	X	X			
	2012		X	X	X	X	X			
	2013		X	X	X	X	X			
	2014		X			X	X			X
	2015		X			X	X			X
	2016					X	X	X	X	
	2017					X	X	X	X	
	2018					X	X	X	X	
	2019					X	X	X	X	

Figure 37 - Évolution du nombre de photos ne représentant que des femmes et que des hommes

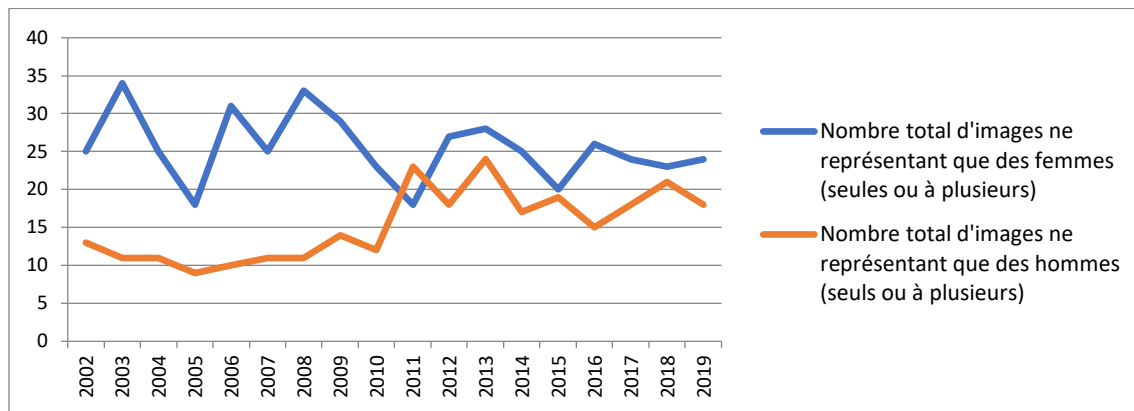


Figure 38 - Grille d'analyse numérique de la représentation du genre et de la race dans les images des rapports annuels de LVMH de 2002 à 2019

Adapté des articles de Benschop et al. (2002) et Duff (2011) afin de prendre en compte l'intersection de la race et du genre. Comptabilisation du nombre d'images avec :

- (1) une femme blanche représentée seule ou comme personnage principal
- (2) une femme racisée représentée seule ou comme personnage principal
- (3) des femmes blanches et racisées ensemble
- (4) plusieurs femmes racisées ensemble
- (5) plusieurs femmes blanches ensemble
- (6) un homme blanc représenté seul ou comme personnage principal
- (7) un homme racisé représenté seul ou comme personnage principal
- (8) des hommes blancs et racisés ensemble
- (9) plusieurs hommes racisés ensemble
- (10) plusieurs hommes blancs ensemble
- (11) des hommes et des femmes blanc·he·s ensemble
- (12) des hommes et des femmes blanc·he·s et racisé·e·s ensemble
- (13) des hommes et des femmes racisé·e·s ensemble

Figure 38 (1/3) :

Année	Images représentant une femme blanche seule (ou comme personnage principal)	Images représentant une femme racisée seule (ou comme personnage principal)	Images représentant une femme seule dont la race est indéterminée	Images représentant des femmes blanches et racisées ensemble	Images représentant plusieurs femmes racisées ensemble	Images représentant plusieurs femmes blanches ensemble	Images représentant plusieurs femmes ensemble - races indéterminées	Nombre total d'images ne représentant que des femmes (seules ou à plusieurs)
2002	24	1						25
2003	25	7		1			1	34
2004	21	3	1					25
2005	15			2		1		18
2006	27	3					1	31
2007	19	1	2			3		25
2008	30		1	1		1		33
2009	22	5		1	1			29
2010	18	1				3	1	23
2011	16					1	1	18
2012	22	2		2		1		27
2013	22	2		1		3		28
2014	19	2	1	1		2		25
2015	17	1			1	1		20
2016	20	1		2		2	1	26
2017	18	3		2			1	24
2018	19	1		2		1		23
2019	16	1	1	3		3		24
<b>TOTAL SUR LA PERIODE</b>	<b>370</b>	<b>34</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>458</b>

Figure 38 (2/3) :

Année	Images représentant un homme blanc seul (ou comme personne central)	Images représentant un homme racisé seul (ou comme personne central)	Images représentant un homme seul dont la race est indéterminée	Images représentant des hommes blancs et racisés ensemble	Images représentant plusieurs hommes racisés ensemble	Images représentant plusieurs hommes blancs ensemble	Images représentant plusieurs hommes ensemble - races indéterminées	Nombre total d'images ne présentant que des hommes (seuls ou à plusieurs)
2002	10	2				1		13
2003	9	2						11
2004	8	3						11
2005	9							9
2006	7	1	2					10
2007	9	1				1		11
2008	11							11
2009	12	1				1		14
2010	8		1		1	1	1	12
2011	22						1	23
2012	18							18
2013	23						1	24
2014	16					1		17
2015	17	2						19
2016	15							15
2017	17		1					18
2018	18	1		2				21
2019	16	1			1			18
<b>TOTAL SUR LA PERIODE</b>	<b>245</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>275</b>



Figure 38 (3/3) :

Année	Images représentant des hommes et femmes ensemble - tous blancs	Images représentant des hommes et femmes ensemble -blanc.he.s + racisé.e.s	Images représentant des hommes et femmes ensemble - tous racisés	Images représentant des hommes et femmes ensemble - races indéterminées	Nombre total d'images présentant hommes et de femmes ensemble
2002	2	1	1	3	7
2003	2	1			3
2004	2			1	3
2005		1	1	2	4
2006	1	1			2
2007	4			1	5
2008	2	2		3	7
2009	4	1			5
2010	6	1			7
2011	2	1		2	5
2012	4	3		1	8
2013	6	2	1	1	10
2014	4	5			9
2015		2			2
2016	1	1			2
2017	2			3	5
2018	2				2
2019	1	1		1	3
<b>TOTAL SUR LA PERIODE</b>	<b>45</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>89</b>

Tableau 4 - Compilation des données générales des rapports annuels

Année	Nombre de pages	Première de couverture (personne/ objet)	Découpage du rapport annuel (grandes parties)
2002	108	Personne	Les métiers du groupe/Développement durable/ Etats financiers
2003	108	Personne	Les métiers du groupe/Développement durable/ Etats financiers
2004	113	Personne	Les métiers du groupe/Développement durable/ Etats financiers
2005	80	Personne	Évolution des activités du groupe/ Développement durable/Etats financiers
2006	82	Personne	Évolution des activités du groupe/ Développement durable/Etats financiers
2007	80	Personne	Évolution des activités du groupe/ Développement durable/Etats financiers
2008	80	Personne	Évolution des activités du groupe/ Développement durable/Etats financiers
2009	84	Personne	Évolution des activités du groupe/ Développement durable/Etats financiers
2010	84	Personne	Évolution des activités du groupe/ Développement durable/Etats financiers
2011	160	Objet	Activité/Maisons/Développement durable/Finance
2012	160	Objet	Activité/Maisons/Développement durable/Finance
2013	160	Objet	Activité/Maisons/Développement durable/Finance
2014	150	Objet	Groupe (comprend "responsabilité sociale" + "états financiers")/Activité/Maisons
2015	148	Personne	Groupe (comprend "responsabilité sociale" + "états financiers")/Activité/Maisons
2016	144	Personne	Groupe/Activité/Histoires/Indicateurs
2017	139	Personne	Groupe/Activité/Histoires/Indicateurs
2018	144	Personne	Groupe/Activité/Histoires/Indicateurs
2019	148	Personne	Groupe/Activité/Histoires/Indicateurs
<b>TOTAL</b>	<b>2172 pages</b>		

Tableau 5 - Photos représentant au moins un individu et exclues de l'analyse

<b>Année</b>	<b>Photo floue/de mauvaise qualité</b>	<b>Photo représentant un enfant seul</b>	<b>La photo comprend au moins une personne dont le genre est indéterminé</b>
2002	3	2	
2003	2		
2004	3		
2005	4	1	
2006			
2007			
2008	1		
2009		1	
2010	2		
2011	2		
2012			
2013			2
2014			1
2015			1
2016	2		
2017	4		
2018			
2019			
Total des photos exclues sur toute la période : 31			

Tableau 6 - Les discours de la diversité de LVMH et le contexte interne et législatif de 2002 à 2019

Période	Éléments de communication textuels, chiffrés et visuels sur la diversité des rapports annuels	Changements internes à LVMH et initiatives liées à la diversité	Législation relative aux rapports annuels et à la diversité
2002-2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible occurrence des termes en lien avec la diversité (Figure 36 en annexe)</li> <li>- Peu de données chiffrées en lien avec la diversité (Tableau 3 en annexe)</li> <li>- Données chiffrées qui se concentrent exclusivement sur la situation des femmes dans l'organisation</li> </ul>		<p>2002 : Première application de la loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE)</p> <p>2006 : loi pour l'égalité des chances</p>
2007-2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation importante de l'occurrence des termes « diversité » et « égalité », notamment de la notion « d'égalité des chances » (Figure 36 en annexe)</li> <li>- Apparition de nouvelles données chiffrées (en lien avec l'âge notamment) qui viennent compléter celles présentes dans la période précédente (Tableau 3 en annexe)</li> </ul>	<p><b>2007</b> : Chantal Gaemperle est nommée directrice des ressources humaines (DRH) et membre du comité exécutif</p> <p><b>2007</b> : Lancement de EllesVMH<sup>43</sup> par la nouvelle DRH</p> <p><b>2007</b> : Signature de la Charte de la diversité</p> <p><b>2007</b> : Création de la « Mission Handicap LVMH »</p> <p><b>2007</b> : Signature de la Charte de la diversité et de la charte d'engagement</p> <p><b>2007</b> : Première convention de la responsabilité sociale organisée par le groupe</p> <p><b>2008</b> : Contrôle de la diversité des candidatures (« Depuis 2008, le Groupe a commandé des tests de discrimination de ses propres offres d'emploi publiées sur son site Internet à un cabinet indépendant et reconnu »).</p> <p><b>2009</b> : Mise en place d'un Code de conduite de recrutement par les ressources humaines</p> <p><b>2009</b> : Adoption du « Code de conduite LVMH »</p>	<p><b>2010</b> : Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (loi ENE dite loi « Grenelle 2 ») – structure le dispositif de divulgation extra-financière en renforçant notamment le volume des informations à fournir</p>

<sup>43</sup> <https://www.lvmh.fr/groupe/engagements/societe-environnement/ellesvmh-initiative-lvmh/> (consulté le 06/07/2020)

<p><b>2011-2015</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouveau format de rapport annuel : nouveau format de première de couverture, nouvelle structure (découpage et nombre de pages) (Tableau 4 en annexe)</li> <li>- Apparition d'une photo de chaque membre du comité exécutif, qui entraîne notamment un important changement dans le nombre de représentations des femmes et des hommes sur les photos des rapports annuels de la période (Figure 37 en annexe)</li> </ul>	<p>2013 : signature de la charte mondiale des Nations unies sur les « Principes d'autonomisation des femmes »</p> <p>2014 : lancement du programme EXCELLhanCE</p>	<p><b>2011</b> : Révision des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales<sup>44</sup>.</p> <p><b>2012</b> : décret n° 2012-557 du 24 avril relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale (ou loi portant engagement national ou loi Grenelle 2). Ce décret élargit notamment la quantité d'informations requises concernant les engagements sociétaux de l'entreprise et les impacts sociaux de ses activités. Il introduit également la notion du <i>comply or explain</i>: les entreprises peuvent faire le choix d'omettre certaines informations mais doivent alors justifier ce choix de non divulgation<sup>45</sup>.</p>
<p><b>2016-2019</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour au format de la première de couverture des périodes 2002-2006 et 2007-2010 (Tableau 4 en annexe)</li> <li>- Apparition de données chiffrées supplémentaires en lien avec la diversité, dans une rubrique intitulée « indicateurs extra-financiers » (Tableau 3 en annexe)</li> <li>- Explosion de l'utilisation des termes « diversité » et « inclusion », notamment en fin de période (Figure 36 en annexe)</li> </ul>	<p><b>2019</b> : Lancement du programme Unconscious Bias Training</p> <p><b>2019</b> : Signature des normes mondiales de conduite des Nations Unies contre la discrimination de la communauté LGBTI en entreprise</p>	<p><b>2017</b> : ordonnance du 19 juillet 2017 qui crée la déclaration de performance extra-financière en application de la directive 2014/95/UE de l'Union Européenne relative à la publication d'informations extra-financières par les entreprises.</p> <p><b>2019</b> : loi « Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises », dite loi PACTE</p>

<sup>44</sup> <https://www.tresor.economie.gouv.fr/tresor-international/pcn-france/les-principes-directeurs-de-l-ocde-a-l-intention-des-entreprises-multinationales> (consulté le 20/03/2022)

<sup>45</sup> <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/reporting-extra-financier-des-entreprises> (consulté le 05/07/2020)



